

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON

FACULTAD DE PSICOLOGIA
DIVISION DE ESTUDIOS DE POSGRADO
MAESTRIA EN PSICOLOGIA LABORAL Y ORGANIZACIONAL



MEDICION DEL CLIMA LABORAL Y ESTABLECIMIENTO
DE UN INVENTARIO DEL RECURSO HUMANO EN
UNA EMPRESA PANIFICADORA

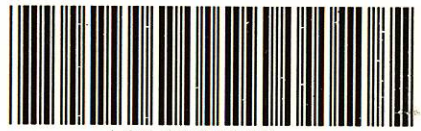
PROYECTO FINAL DE CAMPO PARA OBTENER
EL TITULO DE
MAESTRIA EN PSICOLOGIA LABORAL Y ORGANIZACIONAL

PRESENTA
LUCILA GUADALUPE VILLEGAS CAMPOS

ASESOR
MTRO:JOSE ALFREDO SALINAS ALANIS

MONTERREY, NUEVO LEON

JUNIO 2009



1080205223

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON

FACULTAD DE PSICOLOGIA
DIVISION DE ESTUDIOS DE POSGRADO
MAESTRIA EN PSICOLOGIA LABORAL Y ORGANIZACIONAL



MEDICION DEL CLIMA LABORAL Y ESTABLECIMIENTO
DE UN INVENTARIO DEL RECURSO HUMANO EN
UNA EMPRESA PANIFICADORA

PROYECTO FINAL DE CAMPO PARA OBTENER
EL TITULO DE
MAESTRIA EN PSICOLOGIA LABORAL Y ORGANIZACIONAL

PRESENTA
LUCILA GUADALUPE VILLEGAS CAMPOS

ASESOR
MTRO: JOSE ALFREDO SALINAS ALANIS

MONTERREY, NUEVO LEON

JUNIO 2009

AGRADECIMIENTOS

Gracias a mi familia, a mis amigos y compañeros.

Al personal de Panyoli y en especial a Mine Garza, por su amistad y confianza.

A mis profesores de la Maestría en Psicología Laboral y Organizacional, de quienes recibí conocimientos y experiencias que estoy segura me ayudarán a encontrar mi camino dentro del mundo de las empresas.

Al maestro Alfredo Salinas, por su dedicación y apoyo en este proyecto.

A TI, porque tú presencia en mi vida me impulsó a estudiar esta maestría, que además de contribuir en mí desarrollo profesional, me ha permitido crecer como ser humano.

A Dios, porque sin su voluntad esto no hubiera sido posible.

INDICE

Capítulo 1

1.1 Resumen	5
1.2 Introducción	7
1.3 Antecedentes	11
1.4 Planteamiento del Problema	13
1.5 Justificación del Estudio	15
1.6 Objetivos del Estudio	17
1.7 Alcances y Delimitaciones del Estudio	19

Capítulo 2

2.1 Marco Teórico	21
2.2 Definiciones de Clima Laboral	24
2.3 Efectos de las actitudes	28
2.4 Enfoque Litwin y Stringer	29
2.5 Teoría de Clima Laboral de Likert	32
2.6 Modelo Robbins	35
2.7 Modelo Schneider	36
2.8 Inventario del Recurso Humano	37

Capítulo 3. Método

3.1 Sujetos.	39
3.2 Instrumento	39
3.3 Procedimiento	42
3.3.1 Diagnóstico de Clima Laboral	42
3.3.2 Inventario del Recurso Humano	43

Capítulo 4. Análisis de Resultados

4.1 Clima Laboral	44
4.2 Inventario del Recurso Humano	62
Conclusiones	79
Recomendaciones y Sugerencias	81
Referencias	83
Anexos	
Anexo 1	87
Anexo 2	88

1.1 RESUMEN

El presente trabajo forma parte de una intervención organizacional más amplia que se realiza en la empresa Panyoli, pastelería y panadería, en la que inicialmente se miden las percepciones compartidas de los empleados acerca de su entorno organizacional, además de la elaboración de un Inventario del Recurso Humano, todo ello como parte de un programa integral cuya finalidad es mejorar las condiciones laborales de los trabajadores así como establecer programas encaminados a perfeccionar las capacidades y potencialidades de los mismos.

Mediante la aplicación de una encuesta diseñada para este propósito, se busca medir el clima laboral de la empresa, a través de las opiniones que tiene el personal en lo que respecta a variables tales como la calidad de las relaciones entre sus compañeros, los estilos de liderazgo presentes, las formas de comunicación mas comúnmente utilizadas, así como las condiciones físicas y la infraestructura con las que realizan su trabajo.

Se usó la técnica de entrevista al personal, que si bien puede ser un tanto subjetiva, ayudó en la obtención de datos para dar un panorama general de cuáles son los antecedentes educativos, familiares,

laborales, así como sus intereses personales y establecer un Inventario del Recurso Humano.

De igual manera, se realizaron conversaciones con los propietarios de la empresa con la finalidad de crear en forma conjunta, las directrices a seguir en lo que a capital humano se refiere, para crear un vínculo más armónico entre los aspectos tanto técnicos como sociales que favorezcan la mejora continua de la organización.

1.2 INTRODUCCION

En todos los países del mundo, la razón de ser de sus economías es la creación de productos y servicios que satisfagan las necesidades presentes en las personas que se encuentran dentro de su propio territorio y/o de aquellas que están más allá de sus fronteras. En la medida en que los resultados de sus operaciones cumplan con las demandas que establece su segmento del mercado, su permanencia está asegurada permitiendo así su futuro desarrollo, además de ser una fuente de empleo, que dadas las circunstancias actuales, es de vital importancia para el sustento de los empleados y sus familias.

Son las personas –con sus preocupaciones y temores, necesidades y deseos, sueños y anhelos- las que se constituyen el motor principal de todas estas organizaciones. Difícilmente podemos pensar en una empresa que sea capaz de producir sin que intervenga la mano del hombre. De allí que todos aquellos esfuerzos encaminados para entender las complejas interrelaciones del ser humano con su entorno laboral, redundarán en el establecimiento de políticas, prácticas y procedimientos mas acordes con los procesos productivos tan necesarios en el ámbito de la competencia comercial. Esto, a su vez, permite a la empresa el poder cumplir con su cometido final: proveer de satisfactores a los clientes tanto internos como externos.

Cada organización empresarial cuenta con ciertas características que les confiere una identidad que les es propia. Aun cuando hay patrones comunes denominadores en diversas empresas, siempre habrá rasgos que son únicos y exclusivos que determinan el quehacer dentro de ellas. En este sentido, las percepciones y las actitudes de los empleados sobre su entorno laboral deberán siempre ser estudiadas en su propio contexto, en términos de sus propias vivencias y experiencias, sus cualidades dinámicas y procesos específicos.

Por otro lado, toda organización debe contar con toda la información pertinente sobre su propio personal. Es natural considerar que en empresas muy jóvenes o de reciente nacimiento, no exista un departamento de Recursos Humanos que asuma la labor de llevar un registro del personal que constituyen su planta laboral, de utilizar las técnicas mas avanzadas para el reclutamiento y selección, de planear, organizar y dirigir programas de capacitación orientados a mejorar sus conocimientos y habilidades, de establecer un plan de vida y carrera que permita a cada trabajador encontrar en su trabajo aquello que le aporte sentido y significado a su existencia, más allá de simplemente obtener los ingresos económicos tan necesarios para su subsistencia.

Por supuesto que es entendible esa carencia de un departamento estructurado para alcanzar esos propósitos. Recordemos que en nuestro país es natural ver el surgimiento de pequeños negocios producto del arrojo y espíritu emprendedor de personas cuyo objetivo

principal es el de generar mayores ingresos económicos, sin ninguna idea siquiera de los que es un departamento de Recursos Humanos. Evidentemente que no desestimamos la idea, sino más bien, alentáramos a otras personas a hacer lo mismo. Con el tiempo y en la medida en que tales microempresas van posicionándose en el mercado, crecen sus necesidades de darle un mayor orden y estructura a todos sus procesos, entre ellos el de su capital humano.

Es aquí en donde los conocimientos y habilidades de los expertos en la materia cobran una especial importancia, es decir, auxiliar a los administradores del negocio a que su personal sea altamente productivo, con un mayor nivel de compromiso con la organización, con un sentido de pertenencia manifestado en un orgullo por ser parte de ella y, por si fuera poco, con un alto grado de satisfacción por la labor que realizan cotidianamente. He allí el gran reto y la gran responsabilidad.

El contar con un Inventario del Recurso Humano permite a los directivos conocer más de cerca a las personas que contribuyen con sus esfuerzos a alcanzar sus metas. Tener la información de sus características biográficas, de experiencia laboral y conocimientos facilita una mejor adaptación de la persona al puesto, de establecer políticas de promociones justas y equitativas, y en general, el diseñar programas de desarrollo para sus empleados acorde a las necesidades mutuas que posibiliten la lealtad y permanencia a la organización.

En el presente trabajo se exponen los resultados iniciales de un proyecto mucho mas amplio y en donde se conjuntan la preocupación por parte de los directivos para constituirse en una excelente opción en el mercado de los productos que allí se elaboran y los conocimientos derivados del campo de la psicología de las organizaciones al procurar las condiciones físicas, sociales y estructurales mas apropiadas para que su recurso humano encuentre satisfacción por trabajar en ella.

1.3 ANTECEDENTES

Panyoli, (Antes Pastelería San Honoré) es una empresa familiar con operaciones desde 1989 en el Centrito Valle, dedicada a la elaboración de pan gourmet salado para venta en sucursales y clientes institucionales.

En 2005 cambia de instalaciones en la misma zona, a la vez que diversifica su mercado e inicia la producción de pasteles bajo el concepto comercial de *Festejo Express*, con el objetivo de comercializar una amplia línea, cuyo mercado principal fueran empresas y oficinas. Con este nuevo modelo comercial de entrega a domicilio y paquete de festejo, que además pudiera incluir todo lo necesario (refrescos, desechables y trenzas saladas), Panyoli rápidamente se posicionó en el mercado de Monterrey y su Zona Metropolitana.

Actualmente la empresa está dividida en sucursales; la Planta Nuevo Repueblo se dedica a la elaboración del pan salado, principalmente para venta a mayoreo o clientes corporativos. En la sucursal Valle se producen y comercializan pasteles para venta en mostrador y entrega a domicilio. En febrero de 2009 abrió la sucursal Lindavista, para venta de mostrador.

En la Sucursal Nuevo Repueblo el 91% del personal es masculino del cual un 65% de los trabajadores tiene antigüedad de entre 6 meses y

tres años en la empresa. Mientras que en la Sucursal Valle el 77% del personal es femenino y 50% de las empleadas tiene menos de un año en la empresa.

1.4 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Actualmente la administración recae en los dueños del negocio, quienes en últimas fechas y derivado del crecimiento de la empresa han incorporado a personal externo en puestos claves, que ha generado inquietud entre los trabajadores de más antigüedad.

1.4 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El crecimiento sostenido en los últimos cinco años en Panyoli, evidenció una serie de fallas en su estructura organizacional que han repercutido en movimientos constantes de personal, que al no estar aptos para desempeñar el puesto, generan conflictos de diferentes índoles afectando considerablemente la productividad de la empresa y las relaciones laborales.

En el segundo semestre de 2008, Panyoli presentó un 30% de nivel de rotación de su personal, principalmente en la sucursal de Valle, en donde el 77% es personal femenino, y entre otros motivos para causar baja, se argumentaba principalmente el clima laboral insano que imperaba en la misma.

En la sucursal Nuevo Repueblo, igualmente se presentaron bajas, pero en esta sucursal el impacto fue menor porque se tenía considerado reducir la plantilla laboral por disminución en la producción.

Debe destacarse que en la empresa no existe una estructura departamental bien definida y el área de recursos humanos es inexistente. En lo que a la selección de personal se refiere, muchas de las veces se hace de acuerdo a la carga de trabajo, sin darse a la tarea de investigar y evaluar a los contratados. Cabe señalar que existe

relación familiar entre varios de los empleados con línea jerárquica de mando directa, ya que por años, la forma de reclutar personal fue a través de conocidos o parientes.

Los antecedentes familiares o de amistad han generado una serie de conflictos en la empresa que se traducen principalmente en trato preferencial de los jefes a sus colaboradores más cercanos y exclusión hacia otros.

Por lo anterior se planteó la idea de realizar un estudio de clima laboral en la empresa, que permitiera conocer la percepción del personal respecto al ambiente laboral en la organización, y a su vez establecer parámetros de acción para corregir el rumbo de la empresa y replantear la administración en materia de recursos humanos. Cabe señalar que nunca antes se había realizado un estudio de esta naturaleza por lo que en primera instancia el personal estaba reacio a responder, pero finalmente la actitud fue participativa.

Así mismo, se vio la necesidad de implementar un conjunto de procedimientos que permita a la organización llevar un mayor control de sus procesos, entre ello el establecimiento de un Inventario del Recurso Humano, entre otros que se implementarán en su oportunidad.

1.5 JUSTIFICACION DEL ESTUDIO

Toda organización tiene un ambiente o personalidad propia que la distingue de otras y que influye en la conducta de sus miembros. Los líderes por lo tanto deben esforzarse para crear el ambiente ideal que permita alcanzar los objetivos de la empresa y al mismo tiempo, satisfacer las necesidades psicológicas y sociales de su personal.

Tomando como premisas lo anterior, la presente investigación en términos generales tuvo como propósito estudiar la percepción del clima laboral de los trabajadores en la empresa y el establecimiento de un Inventario del Recurso Humano.

En una primera etapa, para la evaluación del Clima Organizacional se aplicó una encuesta (Anexo 1) para evaluar las percepciones compartidas entre el personal acerca de la condiciones físicas, sociales y estructurales de la empresa. Para el diseño de este cuestionario se seleccionaron las siguientes variables o dimensiones organizacionales para ser medidas:

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

SISTEMAS MOTIVACIONALES

TRABAJO EN EQUIPO

LIDERAZGO

COMUNICACIÓN

RESPONSABILIDAD

CONDICIONES FISICAS EN EL TRABAJO

Posteriormente se hicieron entrevistas personalizadas para establecer un Inventario del Recurso Humano, con la finalidad de identificar los intereses, gustos, preferencias, aspectos familiares, educativos, condiciones de salud y otros, que permitieran conocer más ampliamente la situación actual de cada uno de los trabajadores de la empresa.

Cabe señalar que el inventario de personal se realizó mediante entrevistas individuales a fin de complementar y conocer más de cerca a los colaboradores. La empresa carecía de información detallada sobre ellos y en la mayoría de los casos los datos se concretaban al contenido en una solicitud de trabajo y/o copias de documentos oficiales, todo ello derivado de las formas en que ingresaban a laborar en la empresa.

1.6 OBJETIVOS DEL ESTUDIO

El presente trabajo tiene como objetivos principales

1. Medir el grado de satisfacción laboral de los empleados que permitan la aplicación de acciones para facilitarle una mejor calidad de vida dentro de la empresa.

2. Efectuar un Inventario del Personal que se constituya como una base de datos que le permita a la organización poseer toda la información pertinente y que le sea de utilidad para los programas de promoción, capacitación, plan de vida y carrera, entre otros.

Objetivos específicos

1. Analizar el clima laboral que prevalece entre el personal de las tres sucursales de Panyoli, de manera que se puedan:

a) Identificar las condiciones físicas en las que desempeñan su trabajo.

b) Evaluar el ambiente laboral entre los trabajadores y sus compañeros, además de la relación jefes-subordinados.

c) Evaluar al personal a fin de apoyarlos en el mejor desempeño de sus funciones y el ambiente de trabajo.

d) Establecer acciones que permitan un mejor desempeño de las actividades de los trabajadores.

e) Presentar las propuestas estratégicas de cambio que se requieran.

2. Establecer un Inventario del Recurso Humano con información de los empleados, que permita construir esa base de datos que es tan vital para toda organización.

1.7 ALCANCES Y DELIMITACIONES DEL ESTUDIO

La presente investigación surge ante la solicitud por parte de los directivos para dar respuesta a una serie de situaciones que se suscitan en la organización, principalmente la rotación de personal. En este sentido, se ve la conveniencia de realizar el diagnóstico del clima laboral e iniciar con una base de datos sobre información pertinente de los trabajadores, a reserva de otros aspectos que todavía están pendientes de abordarse. Es claro que los resultados obtenidos son exclusivos de la empresa en cuestión.

Acerca de la confiabilidad y validez de los datos obtenidos, estos no poseen la rigurosidad que el método científico exige, ya que la finalidad del proyecto era de carácter remedial, más que el de generar conocimientos nuevos o de comprobación de otros ya existentes.

Consideramos sin embargo que estas restricciones no demeritan los resultados que se pueden obtener al implementar las estrategias mas adecuadas para mejorar el nivel de satisfacción del los empleados, a partir de la información obtenida mediante las encuestas.

Por otro lado, es innegable la utilidad y manifiesta necesidad de poseer la información sobre el personal que labora dentro de la empresa.

Nuestro reconocimiento y agradecimiento a la organización por permitirnos llevar a la practica aquello que se aprendió dentro del aula y porque de esta forma también se reconocen y se estrechan los vínculos de colaboración entre los profesionales de los recursos humanos y las organizaciones productivas.

Capítulo 2

MARCO TEORICO

Desde que el Clima Laboral despertó el interés de los estudiosos del comportamiento en las empresas y la administración, se le ha llamado de diferentes maneras: Ambiente, Atmósfera, Clima Organizacional, etcétera. Sin embargo, sólo en las últimas décadas se han hecho esfuerzos por explicar su naturaleza e intentar medirlo.

Aunado a las diversas formas en que es denominado, existe otro argumento en el que constantemente el término de clima y cultura organizacional se usan equivocadamente y de forma intercambiable. Al respecto Denison (1996) considera que ambos constructos representan perspectivas claramente distinguibles. Así mientras que la cultura se refiere a los valores y las presunciones profundamente arraigadas y que se dan por supuesto, el clima alude a los factores ambientales y percibidos de manera consciente y sujetos al control organizacional, que se traduce en normas y pautas de comportamiento.

Según (Gonçalves 1997) el conocimiento del clima laboral proporciona retroinformación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura o en uno o más de los subsistemas que la componen. La importancia de esta información se basa en la

comprobación de que el Clima laboral influye en el comportamiento manifiesto de los miembros, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional entre otros.

Estos estudios nos permiten, efectuar intervenciones certeras tanto a nivel de diseño o rediseño de estructuras organizacionales, planificación estratégica, cambios en el entorno interno, gestión de programas motivacionales, gestión de desempeño, mejoras en comunicación interna y externa, de procesos productivos, en los sistemas de retribuciones entre otros.

Las posibilidades están abiertas y se pueden incrementar aún más. Debemos acordarnos siempre que en el recurso humano se encuentra el capital empresarial más valioso ya que es el que posee y desarrolla el *know how* organizacional.

En las últimas décadas la tendencia de las empresas modernas es buscar ambientes más armónicos para el desempeño del trabajo; directivos y dueños de empresas se preocupan por conocer los efectos que ejercen sobre su personal, tanto en la estructura como en los procesos organizacionales, al repercutir en la conducta de los individuos. El clima laboral refleja los valores, las actitudes y creencias de los miembros, que debido a su naturaleza se transforman a su vez en elementos del clima; razón por la que se vuelve importante para un

administrador analizar y diagnosticar el clima de su organización por las siguientes razones:

a) Evaluar las fuentes de conflicto, de estrés o de insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización.

b) Iniciar y sostener un cambio que indique al administrador los elementos específicos sobre los cuales se deben dirigir sus intervenciones.

c) Seguir el desarrollo de su organización y prever los problemas que puedan surgir.

Lo anterior permitirá ejercer un control sobre la determinación del clima, a fin de que se pueda administrar la empresa lo más eficazmente posible.

El realizar estudios apoyados en las teorías administrativas actuales permitirá lograr una sinergia que contribuya a beneficiar la interacción de los individuos con sus compañeros y dentro de la organización, a la vez que permita incrementar la productividad en la misma y crear una mejor calidad de vida laboral.

Considerando que al mejorar la calidad de vida laboral se da como una respuesta a la productividad y su relación a la disminución de rotación, ausentismo y disminución de la calidad. Involucra esfuerzos personales, pero también empresariales, en relación al cumplimiento de las metas de ambos y las condiciones para ese cumplimiento.

2.2 Definiciones de Clima Laboral

De todos los enfoques sobre el concepto de Clima Organizacional, el que ha demostrado mayor utilidad es el que utiliza como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral (Gonçalves, 1997).

Fernández y Sánchez (1996) señalan que se considera como punto de introducción el estudio de Halpan y Croft (1963) acerca del clima en organizaciones escolares, pero anterior a éste se encuentra el de Lewin en década de los 40's como precursor del interés en el contexto que configura lo social. Para Lewin, el comportamiento está en función de la interacción del ambiente y la persona.

En 1950 Cornell viene a definir el clima como el conjunto de las percepciones de las personas que integran la organización. Aunque este constructo como tal no se elaboró hasta la década de los 60's, (Fernández y Sánchez Op cit).

Desde 1960, el estudio acerca de clima laboral se ha venido desarrollando, ofreciendo una amplia gama de definiciones del concepto. A continuación señalaremos diversos autores que han definido este campo, citados por (Furnham, 2001).

Para Tagiuri (1968) citado por Edel Navarro Rubén, en Clima y Compromiso Organizacional, clima laboral lo define como “una cualidad relativamente perdurable del ambiente interno de una organización que experimentan sus miembros e influyen en su comportamiento, y se puede describir en términos de los valores de un conjunto específico de características o atributos de la organización”. (pag 32.)

Weinert (1985), como “la descripción del conjunto de estímulos que un individuo percibe en la organización, los cuales configuran su contexto de trabajo”.

Guillén y Guil, (1999:166) quienes definen el clima organizacional como la percepción de un grupo de personas que forman parte de una organización y establecen diversas interacciones en un contexto laboral.

Por otro lado, la postura operacionalista o “fenomenológica” considera “al clima laboral como una dimensión fundada a partir de las percepciones de las personas, y que tiene existencia en cuanto que hay una visión compartida, extendida en el grupo o la organización, el clima laboral está fundado en un cierto nivel de acuerdo en la forma de percibir el ambiente, no es un constructo individual, sino grupal u

organizacional que coincide con la visión sociocognitiva de las organizaciones", (Peiro y Prieto, 1996:84).

García (1987), Kolb, Rubin y McIntyre (1977) citados por Marín(1999), coinciden en decir que el clima organizacional es básicamente lo que los miembros de la organización perciben de su empresa, como las cualidades, características, objetivos, etc., y como esto influye en su comportamiento. Según Marín (1999) el clima organizacional es moldeable y/o manipulable, dada la transitoriedad de sus componentes; lo cual brinda la posibilidad de gestionarlo, teniendo en éste, un fuerte componente que impulse la transformación organizacional y que lleve a generar procesos creativos para desarrollar innovaciones, si es que en la empresa no se dan los espacios propicios para ello.

El clima organizacional, es entonces, uno de los más grandes inhibidores o potenciadores de los procesos creativos y la innovación, pues como lo expone Mahon (1992) condiciona, de manera positiva o negativa, el comportamiento de los miembros de la empresa.

Para Katz y Kahn (1970:77) el clima organizacional refleja la historia de las luchas internas y externas, los tipos de gente que la organización atrae; sus propios procesos laborales y su planta física, las formas de comunicación y como ejerce la autoridad dentro del sistema.

Según Davis (1987) el clima organizacional es el ambiente humano dentro del cual realizan su trabajo los empleados de alguna compañía.

Este se refiere al ambiente de un departamento o de una unidad importante de la misma.

Tagiuri y Litwin (Likert y Likert (1986) lo define como una cualidad relativamente duradera del medio ambiente interno de una organización que;

- a) Experimentan sus miembros;
- b) Influye en su comportamiento y
- c) Puede describirse en términos de los valores de una serie particular de características o atributos, de la organización.

Dessler (1993) plantea que no hay un consenso en cuanto al significado del término. Las definiciones giran alrededor de factores organizacionales puramente objetivos como estructura, políticas y reglas, hasta atributos percibidos tan subjetivos como la cordialidad y el apoyo. En función de esta falta de acuerdo, ubica la definición del término dependiendo del enfoque que le den los expertos del tema; el primero de ellos es el enfoque estructuralista de Forehand y Von Gilmer (1964) que definen al clima laboral “como el conjunto de características que describen a una organización y que la distinguen de otras, estas características son relativamente perdurables a lo largo del tiempo e influyen en el comportamiento de las personas en la misma”. (Pag. 181)

Por otro lado está un enfoque subjetivo que toma en consideración factores mucho más difíciles de medir, como la cordialidad y el apoyo que se reciben para el desempeño de una función dentro de una

empresa. El enfoque subjetivo fue propuesto por Halpin y Crofts (pag 182).

Para Halpin (1976), las características del ambiente psicológico de un sistema social son las que enmarcan, definen, limitan y determinan el clima organizacional. Afirma que el clima organizacional es para la organización lo que la personalidad es para el individuo. En este contexto, se puede afirmar que conocer el clima organizacional es una forma útil de ver el comportamiento organizacional en la institución educativa, que ayuda a entender mejor el comportamiento y, posiblemente, a desarrollar estrategias para dirigir a la organización más efectivamente. En la medida perceptiva de los atributos organizacionales el clima está definido como: valores del incentivo que existen en un medio organizacional dado.

A su vez, Davis y Newstrom (1999) señalan que las actitudes son los sentimientos y supuestos que determinan en gran medida la percepción de los empleados respecto de su entorno, su compromiso con las acciones previstas y, en última instancia su comportamiento (p. 275).

2.3 Efectos de las actitudes

El clima laboral es también "la medida receptiva de los atributos organizacionales. Es el estado relativamente duradero del ambiente interno de una organización, el cual es experimentado por los miembros de ésta, influencia en el comportamiento de quienes lo conforman y

puede ser descrito en términos de percepciones de un cierto grupo de características de la organización" (María Elena Mendoza Fung, 2000, UPB).

2.4 Enfoque Litwin y Stringer

Para ellos el clima organizacional son: "Los efectos subjetivos, percibidos del sistema formal, el "estilo" informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización dada." (pag.183).

En una organización podemos encontrar diversas escalas de climas laborales, de acuerdo a como éste se vea afectada o beneficiada. Según Litwin y Stringer estas son las escalas del Clima Organizacional:

1. Estructura: Esta escala representa la percepción que tienen los miembros de la institución acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites, normas, obstáculos y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desempeño de su labor. El resultado positivo o negativo, estará dado en la medida que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal y poco estructurado o jerarquizado.

2. Responsabilidad: Es la percepción de parte de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que

reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y saber con certeza cual es su trabajo y cuál es su función dentro de la misma.

3. **Recompensa:** Corresponde a la percepción de los miembros sobre la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo, esta dimensión puede generar un clima apropiado en la empresa, pero siempre y cuando no se castigue sino se incentive el empleado a hacer bien su trabajo y si no lo hace bien se le motive a mejorar en el mediano plazo.

4. Desafío: Corresponde a las metas que los miembros de una organización tienen respecto a determinadas metas o riesgos que pueden correr durante el desempeño de su labor. En la medida que la empresa promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos, los desafíos ayudarán a mantener un clima competitivo, necesario en toda organización.

5. Relaciones: Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados, éstas se generan dentro y fuera de la organización, entendiendo que existen dos clases de grupos dentro de la misma. Los grupos formales, que forman parte de la estructura jerárquica de la

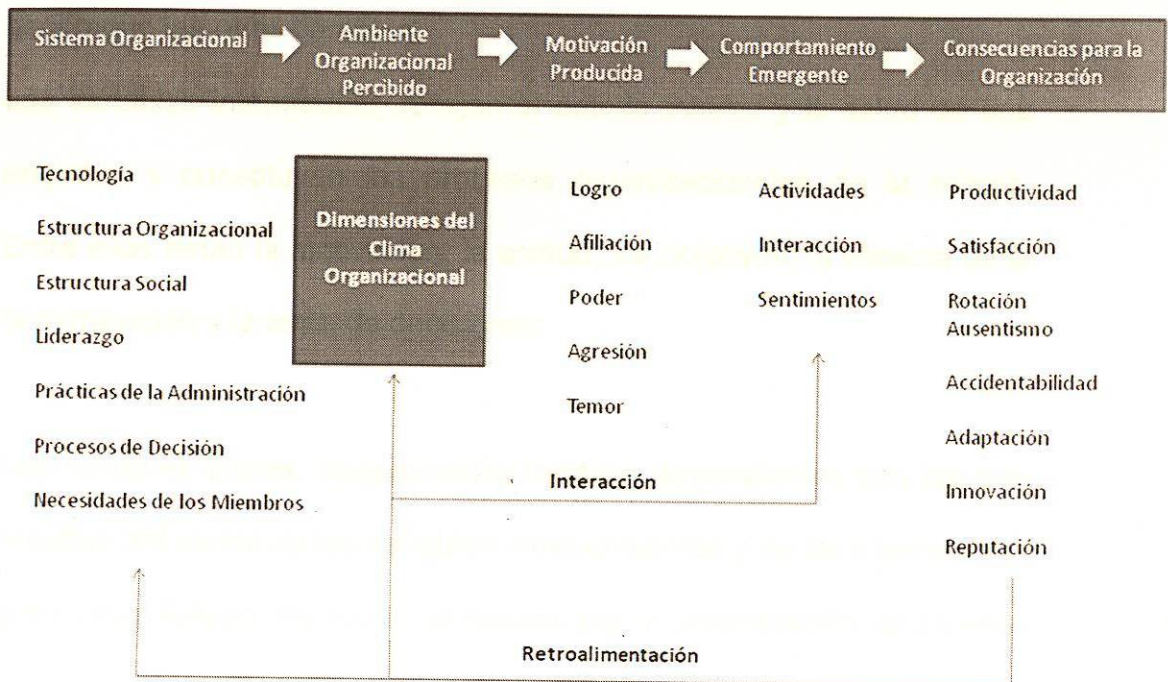
empresa y los grupos informales, que se generan a partir de la relación de amistad, que se puede dar entre sus miembros.

6. Cooperación: Es el sentimiento de los miembros de la organización sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo. Énfasis puesto en el apoyo mutuo, tanto en forma vertical, como horizontal.

7. Estándares: Esta dimensión habla de cómo los miembros de una empresa perciben los estándares que se han fijado para la productividad de la organización.

8. Conflicto: El sentimiento de que los jefes y los colaboradores quieren oír diferentes opiniones; el énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen. En este punto muchas veces juega un papel muy determinante el rumor, de lo que puede o no estar sucediendo en un determinado momento dentro de la organización, la comunicación fluida entre las distintas escalas jerárquicas evita que se genere el conflicto.

9. Identidad: El sentimiento de que uno pertenece a la compañía y es un miembro valioso de un equipo de trabajo; la importancia que se atribuye a ese espíritu. En general, la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.



2.5 Teoría del clima organizacional de Likert

Likert (1951) menciona que el comportamiento de los subordinados es causado por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por sus esperanzas, sus capacidades y sus valores. Por lo tanto, la reacción está determinada por la percepción. Este autor señala que hay tres tipos de variables que determinan las características propias de una organización, las cuales influyen en la percepción individual del clima: variables causales, variables intermedias y variables finales. Las variables causales llamadas también variables independientes, son las que están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados. Dentro de estas variables se encuentran la estructura de la empresa y su administración, reglas, decisiones,

competencia y actitudes. Si las variables independientes se modifican, hacen que las otras cambien.

Las variables intermedias, reflejan el estado interno y la salud de una empresa y constituyen los procesos organizacionales de la misma. Entre ellas están la motivación, la actitud, los objetivos, la eficacia de la comunicación y la toma de decisiones.

Las variables finales, denominadas también dependientes son las que resultan del efecto de las variables independientes y de las intermedias, por lo que reflejan los logros obtenidos por la organización, entre ellas están la productividad, los gastos de la empresa, las ganancias y las pérdidas.

La combinación de dichas variables determina dos grandes tipos de clima laboral los cuales parten de un sistema muy autoritario a uno muy participativo:

1. Clima de tipo autoritario: Sistema I Autoritaritarismo explotador, Sistema II Autoritaritarismo paternalista.

2. Clima de tipo participativo: Sistema III Consultivo, Sistema IV Participación en grupo.

En el clima de tipo autoritario sistema I autoritario explotador, la dirección no confía en sus empleados, la mayor parte de las decisiones

se toman en la cima de la organización, los empleados perciben y trabajan en una atmósfera de temor, las interacciones entre los superiores y los subordinados se establece con base en el miedo y la comunicación sólo existe en forma de instrucciones.

En el clima de tipo autoritario sistema II autoritario paternalista, existe la confianza entre la dirección y los subordinados, aunque las decisiones se toman en la cima, algunas veces se decide en los niveles inferiores, los castigos y las recompensas son los métodos usados para motivar a los empleados. En este tipo de clima la dirección juega con las necesidades sociales de los colaboradores pero da la impresión que trabajan en un ambiente estable y estructurado.

En el clima de tipo participativo sistema III consultivo, la dirección tiene confianza en sus empleados, las decisiones se toman en la cima pero los subordinados pueden hacerlo también en los niveles más bajos, para motivarlos se usan las recompensas y los castigos ocasionales, se satisfacen las necesidades de prestigio y de estima y existe la interacción por ambas partes. Se percibe un ambiente dinámico y la administración se basa en objetivos por alcanzar.

En el clima participativo sistema IV colaboración en grupo, existe plena confianza en los empleados por parte de la dirección, la toma de decisiones se da en toda la organización, la comunicación está presente de forma ascendente, descendente y lateral, la forma de motivar es la

participación, el establecimiento de objetivos y el mejoramiento de los métodos de trabajo. Los empleados y la dirección forman un equipo para lograr los objetivos establecidos por medio de la planeación estratégica.

Los sistemas I y II corresponden a un clima cerrado caracterizado por una organización burocrática y rígida donde los empleados se sienten muy insatisfechos en relación con su trabajo y con la empresa.

Los sistemas III y IV corresponden a un clima abierto donde la organización se percibe con dinamismo, con capacidad para alcanzar sus objetivos e intentando satisfacer las necesidades sociales de los empleados interactuando en el proceso de tomar decisiones

2.6 Modelo Robbins

Robbins (2001) menciona que la importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un miembro de la empresa no es el resultado de los factores organizacionales existentes (externos y principalmente internos), sino que depende de las percepciones que

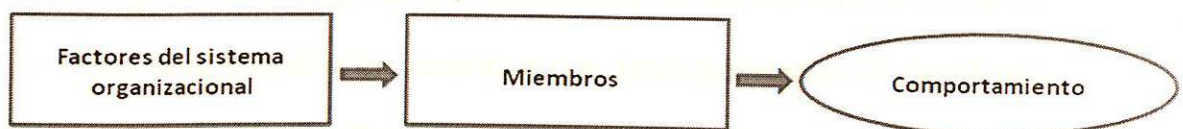


tenga el trabajador de cada uno de estos factores. Sin embargo, éstas dependen en buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa. De ahí que el clima laboral refleja la interacción entre características personales y organizacionales.

2.7 Modelo de Schneider

El comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores. Sin embargo, estas percepciones son en buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa.

De ahí que el clima laboral refleja la interacción entre características personales y organizacionales (Schneider y Hall, 1982). Este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos y estos comportamientos inciden en la organización, y por ende, en el clima, completando el circuito:



2.8 INVENTARIO DEL RECURSO HUMANO.

Si es cierto que información es poder, entonces será fácil entender que una empresa para ser eficiente, necesita contar con un gran cúmulo de información respecto a su planta de personal; datos personales, preparación, experiencia, logros, intereses, habilidades, anhelos y metas de cada empleado.

Esta información permitirá a la empresa realizar una adecuada planeación de la carrera del empleado, facilitando su integración al equipo de trabajo y en consecuencia, un mejor clima organizacional y una mayor congruencia entre las metas personales y metas organizacionales.

El inventario de recursos humanos consiste en elaborar una base de datos lo más completa posible, acerca de cada uno de los empleados adscritos a la organización, esta información incluye la fecha y lugar de nacimiento, edad, estado civil, número, edades y ocupaciones de los hijos y cónyuge, escolaridad, experiencia laboral, intereses profesionales y personales, además de sus metas y expectativas.

Es el registro o catalogación pormenorizada de la información sobre el personal de la empresa en cuanto a sus datos generales de identificación, instrucción, capacitación, experiencia, trayectoria en la empresa, perfil aptitudinal y de personalidad, así como desempeño laboral.

Las ventajas de que una organización cuente con esta información, es que permite evaluar con rapidez y precisión las capacidades disponibles en la organización.

Ayuda en la toma de decisiones sobre ascensos y movimientos internos.

Ayuda a planificar la formación de los empleados futuros y los programas de desarrollo de los directivos y a reclutar y seleccionar nuevos empleados.

Capítulo 3

METODO

3.1 Sujetos.

La unidad de análisis de este estudio fue la plantilla laboral de las áreas operativas y administrativas de Panyoli pastelería, de octubre de 2008 a febrero de 2009 y que están distribuidos en dos unidades de negocios: Sucursal Valle (28 personas) y Sucursal Nuevo Repueblo (23 personas).

3.2 Instrumentos

Clima laboral. Se aplicó un instrumento tipo encuesta diseñada expresamente para medir las opiniones que los trabajadores tienen con respecto a un conjunto de variables o condiciones organizacionales presentes en sus áreas de trabajo. (Ver anexo 1). La encuesta contiene 19 preguntas con cinco opciones de respuesta tipo Likert y una pregunta abierta en donde el empleado podía expresar ampliamente sus comentarios. Las dimensiones organizacionales medidas fueron definidas de la siguiente manera:

1. **Ambiente físico de trabajo.** Percepción por parte de los empleados sobre la adecuación de las instalaciones físicas, así como de los materiales y equipo de su área de trabajo. En esta variable se incluyeron las siguientes subdimensiones:
 - 1.1. Limpieza
 - 1.2. Iluminación
 - 1.3. Temperatura

1.4. Ventilación

1.5. Ruido

1.6. Equipos

1.7. Sanitarios

1.8. Lockers

1.9. Comedor

2. **Clima Laboral.** Percepción por parte del empleado sobre la existencia de un grato ambiente general de trabajo.
3. **Relación con compañeros.** Se entiende aquí la percepción que tiene el trabajador sobre la calidad y tipo de relaciones sociales que se establecen entre las personas con las cuales colabora dentro de su departamento.
4. **Instrucciones.** Grado en el cual el empleado percibe que se le entrega la información detallada para el correcto desempeño de su trabajo.
5. **Decisiones del Jefe.** Se refiere a la percepción que tiene el empleado sobre la eficacia de las decisiones tomadas por su jefe o supervisor inmediato sobre aspectos relacionados con las tareas.
6. **Responsabilidad del puesto.** Percepción que el trabajador tiene sobre las responsabilidades que tiene asignadas y la congruencia con el tipo de tareas que realiza.
7. **Reconocimientos.** Percepción que los empleados tienen sobre los reconocimientos públicos o privados que reciben de sus superiores, cuando se ha hecho eficientemente su labor.
8. **Salario.** Percepción de los empleados por la asignación económica recibida por la realización de su trabajo.

9. **Prestaciones.** Percepción por parte de los empleados de la adecuación de otros incentivos adicionales otorgados por desempeñar su tarea.
10. **Horario de trabajo.** Grado en el cual los trabajadores perciben estar satisfechos con el horario de trabajado que se le han asignado.
11. **Conocimiento del Rol del Jefe.** Grado en el cual los trabajadores perciben claramente cuales son las tareas, obligaciones y responsabilidades propias del puesto de su jefe superior inmediato.
12. **Liderazgo del Jefe.** Grado en el que los empleados perciben que su jefe o supervisor inmediato posee las características de mando más apropiadas para dirigir a las personas de su departamento.
13. **Confianza en la administración.** Grado de confianza que inspiran en los trabajadores, por parte los directivos de la empresa sobre la correcta administración de la misma.
14. **Futuro de la empresa.** Percepción de los empleados sobre el destino de la organización en tiempos venideros.
15. **Comunicación.** Percepción del empleado sobre las formas y los medios en que se transmite la información sobre aspectos que se presentan dentro de la empresa.
16. **Disposición de recursos.** Grado en que el empleado percibe que cuenta con las herramientas, equipos y materiales necesarios y suficientes para realizar adecuadamente su tarea.
17. **Intención conductual de permanecer.** Grado en el cual el empleado posee la disposición de continuar laborando en la organización

Inventario del Recursos Humanos. Se diseñó un cuestionario para recabar información general del empleado (ver anexo 2), con preguntas directas sobre los siguientes aspectos

1. Datos Generales.

2. Vivienda.

3. Familiares

4. Escolares

5. Experiencia laboral

6. De desarrollo

7. Otros.

3.3 Procedimiento

3.3.1 Diagnóstico del Clima Laboral

La encuesta de Clima Laboral se aplicó el 20 de octubre de 2008 en las instalaciones de la Sucursal Nuevo Repueblo y al día siguiente en Valle.

En primera instancia la encuesta se realizó durante la jornada laboral en la sucursal Nuevo Repueblo, en la que se les explicó al personal el motivo de la misma, por lo que se les solicitó fueran los mas objetivo en sus respuestas, haciendo hincapié en la confidencialidad de la misma.

El procedimiento antes señalado se repitió al siguiente día en la sucursal Valle. Las instrucciones se dieron de manera verbal, incluso se les leyó a fin de aclarar dudas a la vez que se les mostraba el diseño de la misma, comentando que de no entender alguna palabra o preguntas, consultaran a la encuestadora. Dadas las condiciones del lugar, se pidió que se contestara de manera individual ya que la información recabada

permitiría emprender acciones en beneficio de la organización y las condiciones laborales.

En promedio el tiempo de responder a la encuesta fue de 20 minutos, considerando la media de estudios en la Sucursal Nuevo Repueblo es de primaria y secundaria. Cabe señalar que en esta unidad la encuestadora auxilió a un trabajador, que es analfabeta, leyendo y contestando de acuerdo a la respuesta que le indicaba.

En tanto en la Sucursal Valle, donde el 77 % es personal femenino y el promedio de estudios es secundaria y preparatoria, el tiempo de respuesta fue de hasta 40 minutos, porque se extendieron ampliamente en la sección que se les pidió hacer algún comentario u observación personal.

3.3.2 Inventario del Recurso Humano

La realización de las entrevistas individuales para recabar la información necesaria para la formación del inventario de personal, se iniciaron el 20 de noviembre, previa calendarización y horarios de trabajo. Sin embargo en varias ocasiones no fue posible respetarlo.

En promedio, las entrevistas siguiendo el formato del cuestionario, duraron alrededor de 45 minutos, pero en algunos casos y dada la situación emocional del trabajador éstas se prolongaron hasta dos horas. Cabe señalar que muchos de los colaboradores al ser entrevistados encontraron una forma de explayarse en sus percepciones e inquietudes laborales. Si bien esta información, no puede ser cuantificada las respuestas muchas de las veces coincidieron con algunos de sus compañeros y esta información pudo sesgarse con la ya obtenida en la encuesta de Clima Laboral.

Capítulo 4

ANALISIS DE RESULTADOS

4.1 CLIMA LABORAL

En el presente capítulo se describirán de forma detallada los reactivos analizados en la encuesta de clima laboral.

1. CONDICIONES FÍSICAS E INFRAESTRUCTURA.

Para calificar este aspecto se abordaron aspectos como: Limpieza del lugar, iluminación, temperatura, ventilación, ruido, mobiliario, equipo, sanitarios, lockers y comedor.

Se presentó una tabla y se les pidió calificar bajo los siguientes parámetros: Excelente, bueno, regular, malo y muy malo. En opinión de la autora, se considera que los términos de Muy Malo, Malo y Regular deben ser considerados como áreas de oportunidad, por lo que el hacer una sumatoria de los porcentajes de estas calificaciones que pudieran reflejar mejor la identificación de un problema.

Al momento de tabular bajo el programa estadístico SPSS, los resultados fueron los siguientes:

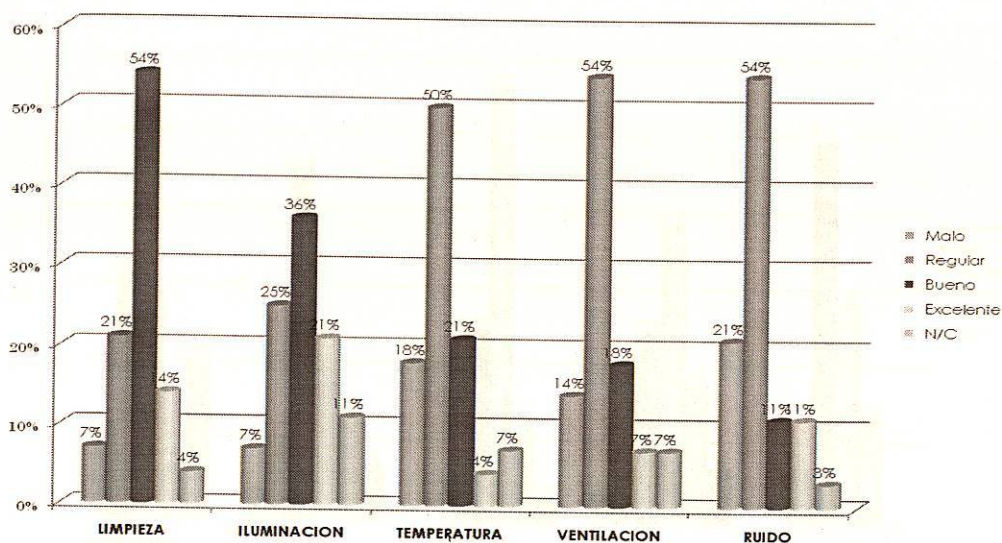


Fig 1. Distribución porcentual del personal de la sucursal Nuevo Repueblo sobre las percepciones de las condiciones físicas de su lugar de trabajo.

Como puede observarse en la Fig. 1, la percepción de los empleados sobre la iluminación y limpieza es buena, pero en lo que a ventilación, temperatura y ruido pueden apreciarse como áreas de oportunidad para ser abordadas por la administración.

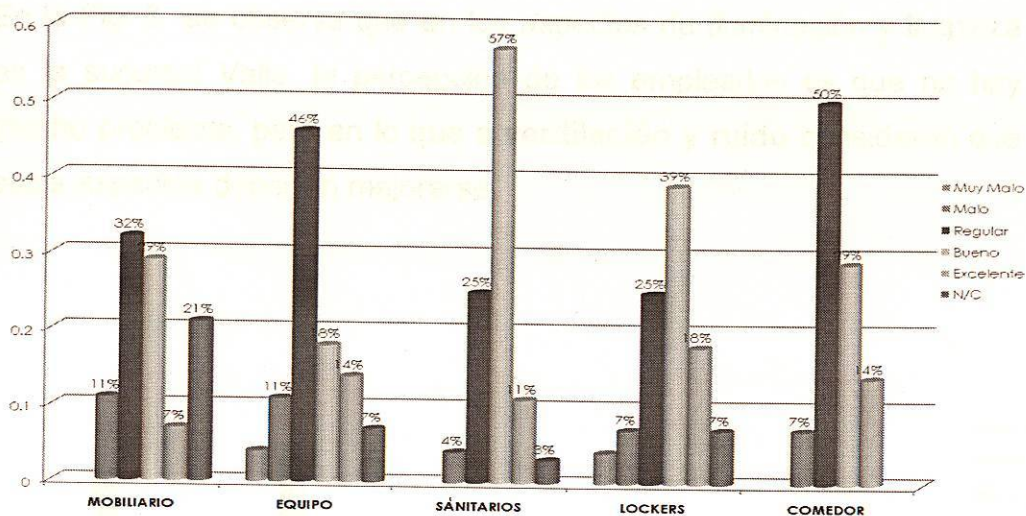


Fig. 2. Distribución porcentual del personal de la sucursal Nuevo Repueblo sobre las percepciones entorno al mobiliario y equipo presente en sus áreas de trabajo.

En el Fig. 2 puede observarse que las áreas de oportunidad están en todos los aspectos, pero destacándose principalmente lo que es el **comedor** en donde un 57 % del personal (considerando la sumatoria del rubro de regular y malo) opina que las condiciones son de regular a malas. En el área de **lockers** la suma de los porcentajes es de un 39% de regulares a muy malas condiciones.

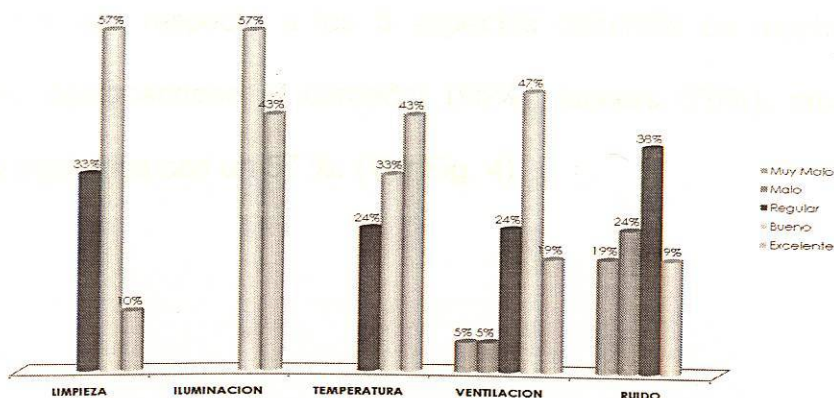


Fig. 3. Distribución porcentual del personal de la sucursal Valle sobre las percepciones de las condiciones físicas de su lugar de trabajo.

En la Fig. 3 se observa que en los aspectos de iluminación y limpieza en la sucursal Valle, la percepción de los empleados es que no hay mucho problema, pero en lo que a **ventilación y ruido** consideran que estos aspectos deberían mejorarse.

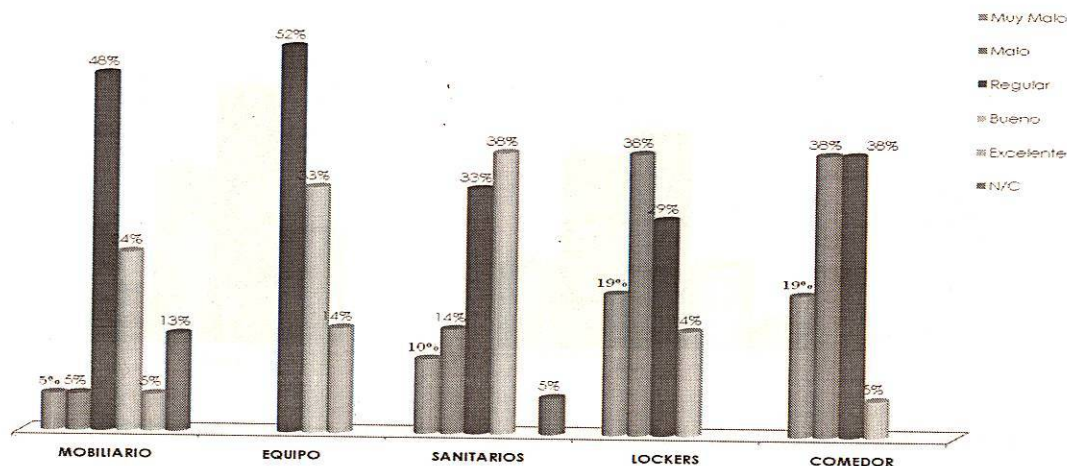


Fig. 4. Distribución porcentual del personal de la sucursal Valle sobre las percepciones entorno el mobiliario y equipo presente en sus áreas de trabajo.

Sin embargo en esta misma sucursal Valle, la insatisfacción de los empleados con respecto a los 5 aspectos descritos es mucho muy evidente, destacándose el comedor (95%), lockers (76%), mobiliario (58%) y sanitarios con un 57 %. (Ver Fig. 4).

2. CLIMA LABORAL.

En la Fig. 5 se presentan los resultados obtenidos con respecto al ítem número 2 de la encuesta ***“el clima laboral de mi empresa es”*** tanto para la sucursal Nuevo Repueblo como en la sucursal Valle.

Para ambas sucursales, las opiniones se orientan un tanto a considerarlo como bueno.

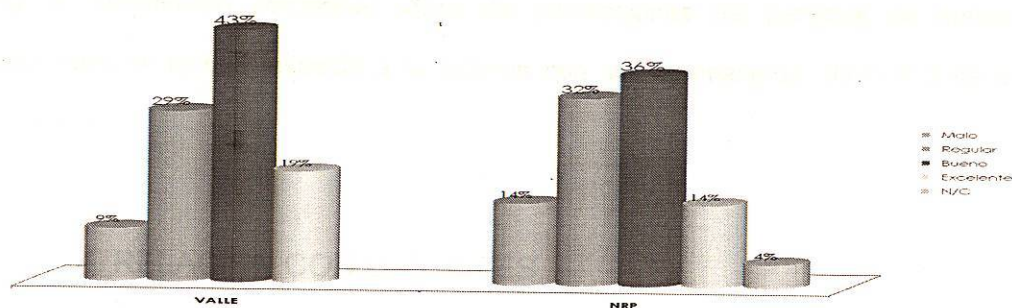


Fig. 5 Distribución porcentual sobre las percepciones del personal de ambas sucursales en torno al clima laboral. (Ítem # 2 de la encuesta)

3. RELACION CON COMPAÑEROS.

En la siguiente figura se presentan los resultados para ambas sucursales con respecto a la pregunta # 3 de la encuesta ***“¿Cómo son las relaciones laborales con tus compañeros?”*** En ambas sucursales, los trabajadores refieren llevar buenas relaciones con sus compañeros, con 61% en la sucursal Nuevo Repueblo y un 62% en la sucursal Valle.

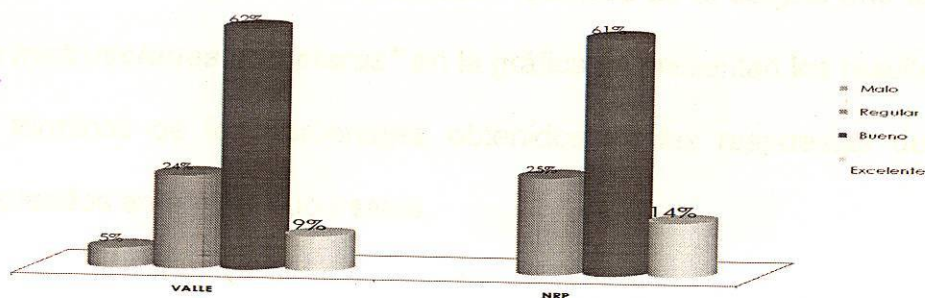


Fig. 6. Distribución porcentual sobre las percepciones del personal de ambas sucursales en lo que respecta a la relación con sus compañeros. (Ítem # 3 de la encuesta).

4. RELACION CON LOS JEFES.

En relación al ítem # 4 de la encuesta ***“Cómo son las relaciones laborales con tus jefes”*** en la siguiente gráfica se presentan los resultados en términos de los porcentajes obtenidos en las respuestas de los empleados en ambas sucursales.

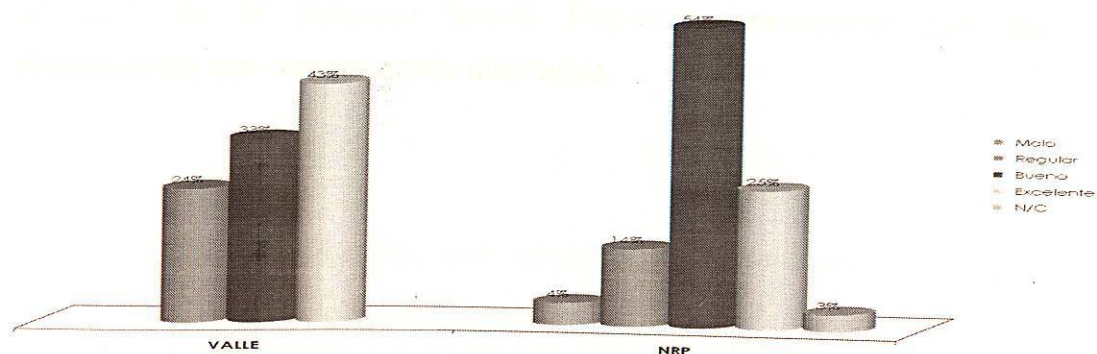


Fig. 7. Distribución porcentual sobre las percepciones del personal de ambas sucursales en lo que respecta a la relación con sus jefes. (Ítem # 4 de la encuesta).

5. INSTRUCCIONES.

En relación al ítem # 5 de la encuesta ***“Cuándo se te asigna una tarea, las instrucciones son claras”*** en la gráfica se presentan los resultados en términos de los porcentajes obtenidos en las respuestas de los empleados en ambas sucursales.

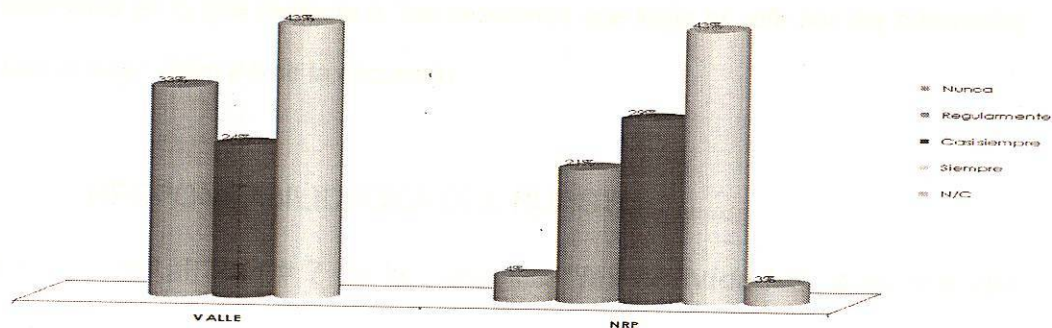


Fig. 8. Distribución porcentual sobre las percepciones del personal de ambas sucursales en lo que respecta a las instrucciones que se le dan. (Ítem # 5 de la encuesta).

6. DECISIONES DEL JEFE.

En el Fig. 9 puede observarse que existen áreas de oportunidad respecto a las decisiones del jefe, ya que un 43% de la Sucursal Valle y un 33% de la Sucursal Nuevo Repueblo consideran que las instrucciones son regularmente acertadas.

8. RECONOCIMIENTO DEL TRABAJO

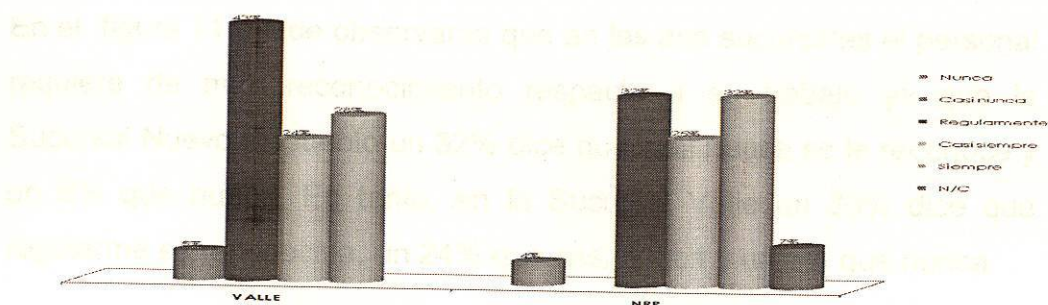


Fig. 9. Distribución porcentual sobre las percepciones del personal de ambas sucursales en lo que respecta a *"las decisiones que toma tu jefe son las adecuadas para el área"*. (Ítem # 6 de la encuesta).

7. RESPONSABILIDADES DEL PUESTO.

En relación al ítem # 7 de la encuesta ***"las actividades siempre van acordes con las responsabilidades al puesto"*** en la siguiente gráfica se presentan los resultados en términos de los porcentajes obtenidos en las respuestas de los empleados en ambas sucursales.

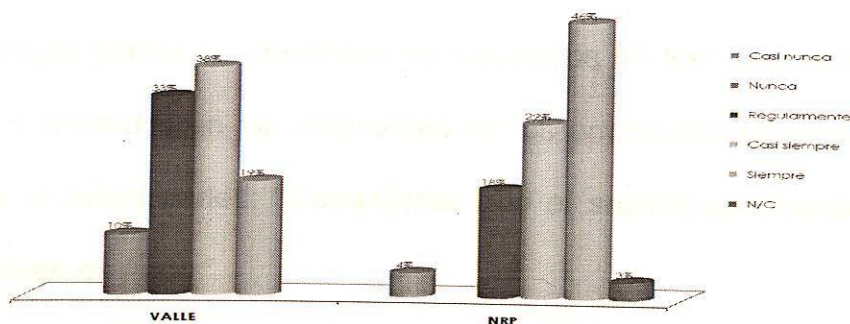


Fig. 10. Distribución porcentual sobre las percepciones del personal de ambas sucursales en lo que respecta a *"Tus actividades siempre van acordes con las responsabilidades de tu puesto"*. (Ítem # 7 de la encuesta).

8. RECONOCIMIENTO DEL TRABAJO.

En el figura 11 puede observarse que en las dos sucursales el personal requiere de más reconocimiento respecto a su trabajo ya que la Sucursal Nuevo Repueblo un 32% dice que casi nunca se le reconoce y un 8% que nunca. En tanto, en la Sucursal Valle un 33% dice que regularme es reconocida, un 24% que casi nunca y un 5% que nunca.

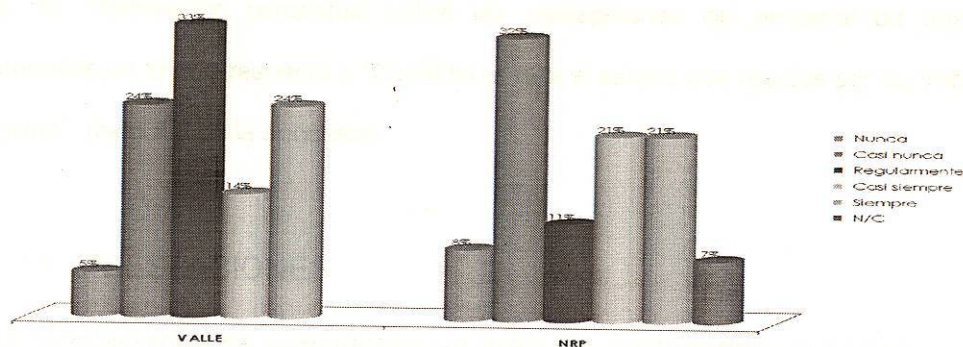


Fig. 11. Distribución porcentual sobre las percepciones del personal de ambas sucursales en lo que respecta a “Consideras que se te reconoce cuando realizas un buen trabajo”. (Ítem # 8 de la encuesta).

9. SALARIO

En la siguiente gráfica se presentan los resultados en términos de los porcentajes obtenidos en las respuestas de los empleados en ambas sucursales al cuestionarles: “**Consideras que el salario que recibes por su trabajo es justo**”.

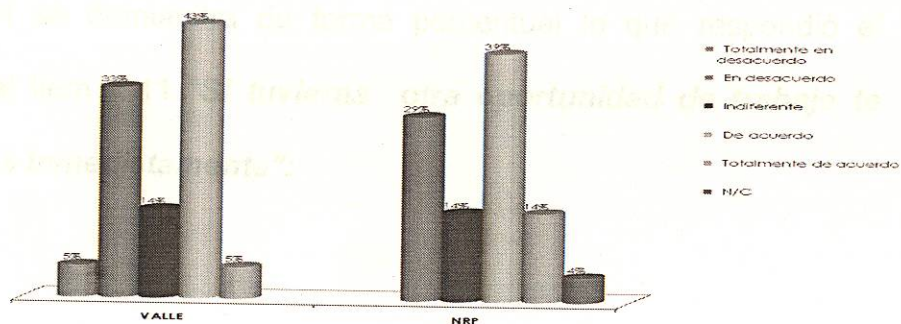


Fig. 12. Distribución porcentual sobre las percepciones del personal de ambas sucursales en lo que respecta a "Consideras que el salario que recibes por su trabajo es justo". (Ítem # 9 de la encuesta).

10. PRESTACIONES

Las prestaciones se consideran un área de oportunidad, principalmente expresado por el personal de la Sucursal Valle en donde un 10% dice que está totalmente en desacuerdo, y un 19% en desacuerdo. En tanto un 19% se muestra indiferente. Y en la Sucursal Nuevo Repueblo un 11% está en desacuerdo, mientras que un 7% se muestra indiferente. En tanto un 50% están de acuerdo con ellas. Ver a detalle la gráfica.

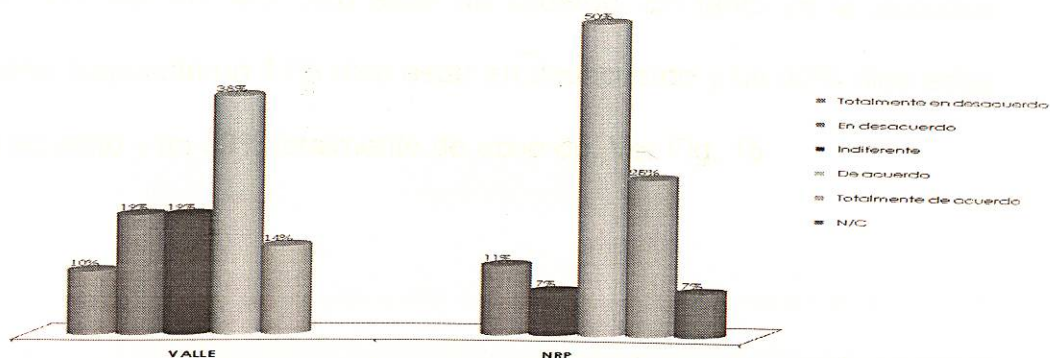


Fig. 13. Distribución porcentual sobre las percepciones del personal de ambas sucursales en lo que respecta a "Las prestaciones que tiene en la empresa son adecuadas". (Ítem # 10 de la encuesta).

11. INTENCION DE PERMANECER

La Fig. 14 se demuestra de forma porcentual lo que respondió el personal al ítem # 11 ***“Si tuvieras otra oportunidad de trabajo te cambiarías inmediatamente”.***

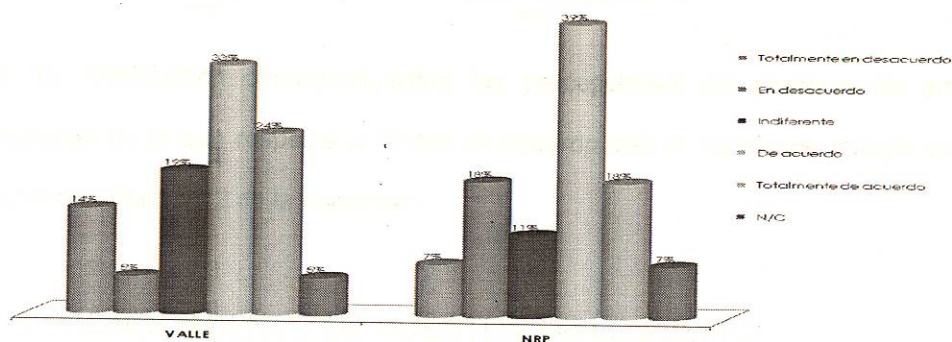


Fig. 14. Distribución porcentual sobre las percepciones del personal de ambas sucursales en lo que respecta a “si tuvieras otra oportunidad de trabajo te cambiarías”. (Ítem # 11 de la encuesta).

12. HORARIO

Un 5% del personal de la Sucursal Valle dice estar totalmente en desacuerdo con el horario de trabajo asignado, un 19% en desacuerdo, mientras que un 38% dice estar de acuerdo. En tanto en la Sucursal Nuevo Pueblo un 11% dice estar en desacuerdo y un 40% dice estar de acuerdo y un 39% totalmente de acuerdo. Ver Fig. 15

14. VOTACIÓN DEL JEFE

Se muestra la votación del personal en las sucursales de las dos entidades en lo que respecta a "Estás de acuerdo con el horario de trabajo que te asignaron". (Ítem # 12 de la encuesta).

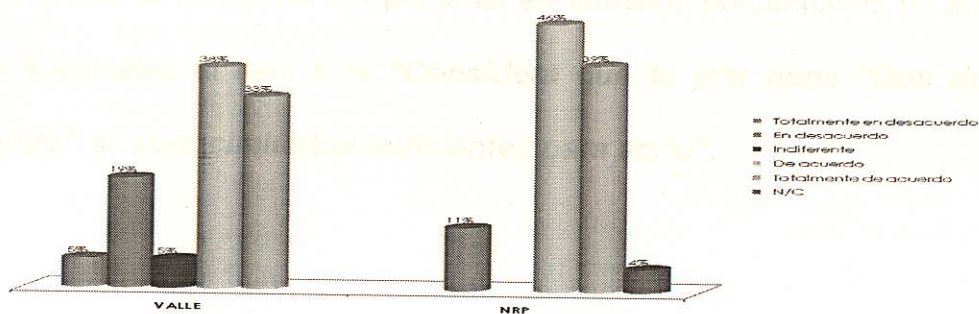


Fig. 15. Distribución porcentual sobre las percepciones del personal de ambas sucursales en lo que respecta a "Estás de acuerdo con el horario de trabajo que te asignaron". (Ítem # 12 de la encuesta).

13. CONOCIMIENTO DE PUESTOS DE LOS JEFES.

En la siguiente figura se presenta la respuesta porcentual a la pregunta "Conoces los puestos que desempeñan tus superiores (jefes) en la empresa".

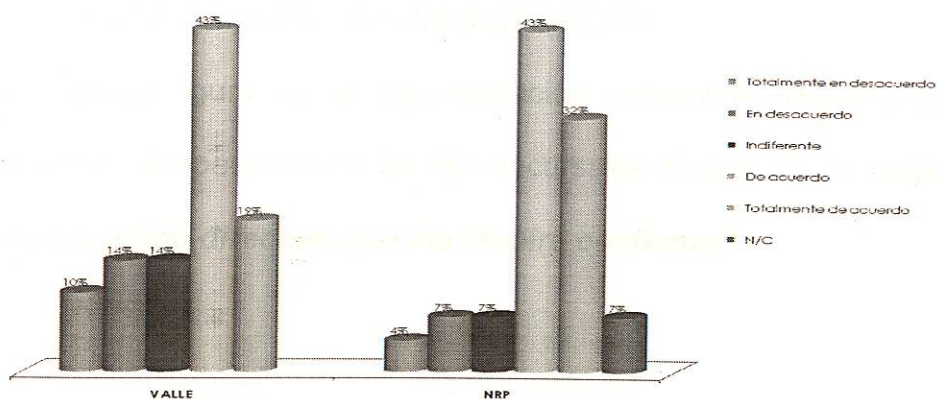


Fig. 16. Distribución porcentual sobre las percepciones del personal de ambas sucursales en lo que respecta a "conoces los puestos que desempeñan tus superiores (jefes)". (Ítem # 13 de la encuesta).

14. LIDERAZGO DEL JEFE

Se expresa la respuesta del personal en términos porcentuales de las dos sucursales al ítem # 14 ***“Considera que tu jefe tiene “Don de mando” y conocimientos suficientes para serlo”.***

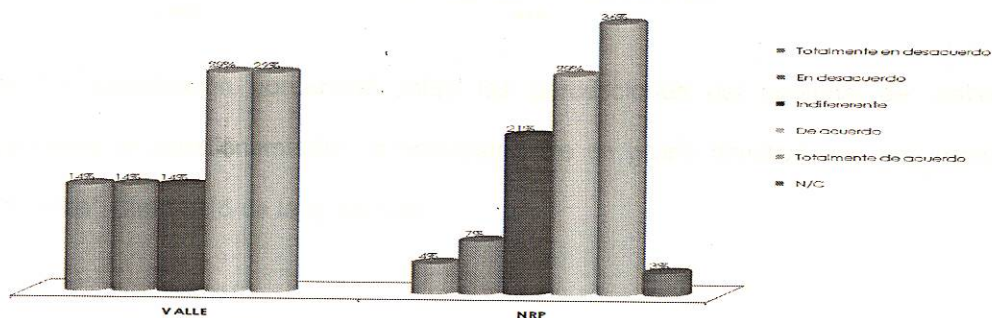


Fig. 17. Distribución porcentual sobre las percepciones del personal de ambas sucursales a ***“Considera que tu jefe tiene “Don de mando” y conocimientos suficientes para serlo”.*** (Ítem # 14 de la encuesta).

15. CONFIANZA EN LA ADMINISTRACION

La siguiente figura es la representación porcentual respecto a las respuestas del personal de las dos sucursales al ítem 15 ***“la empresa tiene un grupo directivo que me inspira confianza”***

17. ESTABILIDAD LABORAL

Un 48% en la Sucursal Valle frente a un 43% de la sucursal Nuevo

Repueblo, sobre estabilidad laboral en la empresa. Mientras que un 5%

en Valle dice que la empresa es estable frente a un 11% en Nuevo

Repueblo que cree que la empresa es estable. Los demás dicen que no

están de acuerdo con la estabilidad laboral de la empresa.

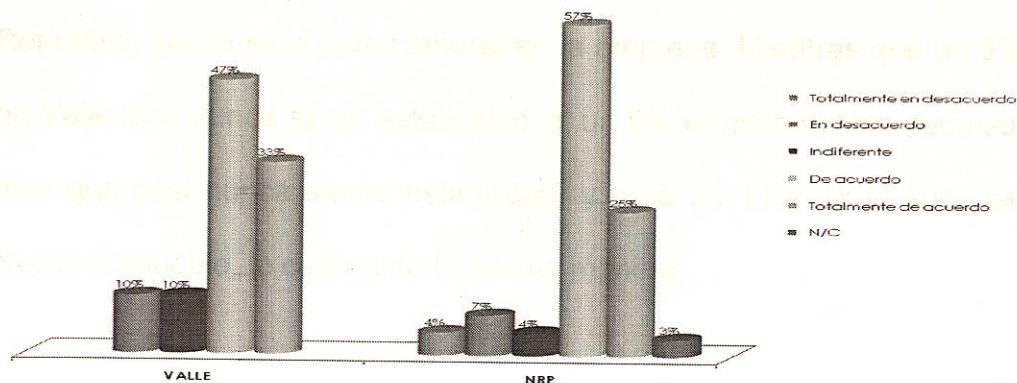


Fig. 18. Distribución porcentual sobre las percepciones del personal de ambas sucursales al cuestionamiento "la empresa tiene un grupo directivo que me inspira confianza". (Ítem # 15 de la encuesta).

16. FUTURO DE LA EMPRESA

En la figura 19 se presenta los resultados de la percepción que tiene el personal respecto al futuro de la empresa, en la que un 43% de la Sucursal Valle dice que es excelente, frente a un 11% de la sucursal Nuevo Repueblo, que la califica de la misma manera. Ver a detalle la grafica 19.

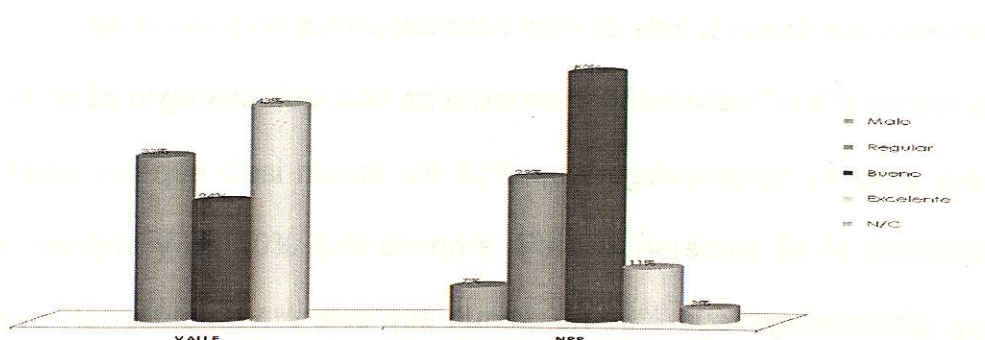


Fig. 19. Distribución porcentual sobre las percepciones del personal de ambas sucursales en lo que respecta a cómo percibes el futuro de la empresa. (Ítem # 16 de la encuesta).

17. ESTABILIDAD LABORAL

Un 48% en la Sucursal Valle, frente a un 43% de la sucursal Nuevo Repueblo, siente estabilidad laboral en la empresa. Mientras que un 5% en Valle dice nunca sentir estabilidad. Y un 9% en esta misma sucursal dice que casi nunca siente estabilidad, y para un 11% de la sucursal Nuevo Repueblo, lo califica de la misma manera.

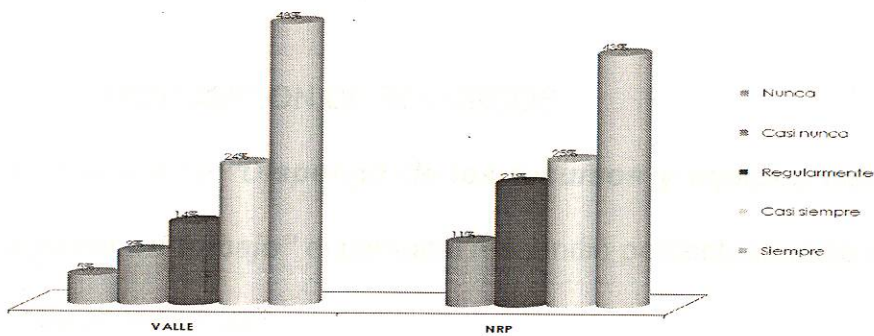


Fig. 20. Distribución porcentual sobre las percepciones del personal de ambas sucursales al preguntarles "sientes estabilidad laboral dentro de la empresa". (Ítem # 17 de la encuesta).

18. COMUNICACIÓN

Al ítem "**las formas de comunicación que se dan a todos los niveles de la de la organización son adecuadas y eficientes**" el 9% personal de Valle dijo que Casi nunca, un 43% que regularmente, un 38% que casi siempre y un 10% que siempre. Para el personal de la Sucursal Nuevo Repueblo un 4% dice que nunca, un 46% que regularmente, un 32% que casi siempre, mientras que un 14% que siempre.

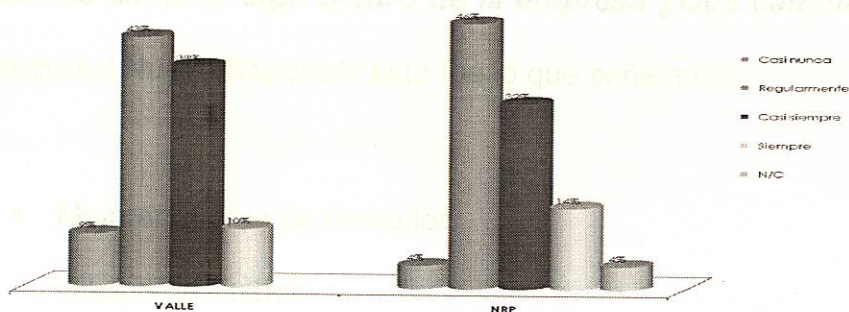


Fig. 21. Distribución porcentual respecto a las formas de comunicación que se dan a todos los niveles. (Ítem # 18 de la encuesta).

19. DISPOSICION DE RECURSOS

Al ítem ítem # 19 ***“Dispongo de los recursos y equipos necesarios para hacer mi trabajo”*** el personal respondió porcentualmente como se expresa en la Fig. 22

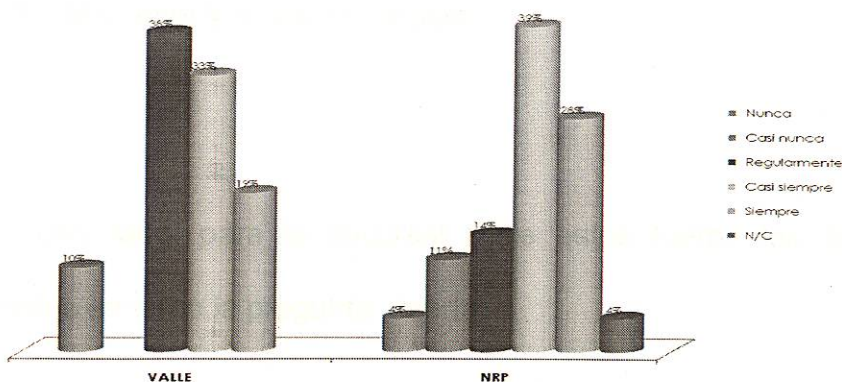


Fig. 22 Distribución porcentual sobre las percepciones del personal de ambas sucursales en lo que respecta a la disposición de los recursos para realizar su trabajo. (Ítem # 19 de la encuesta).

En lo que se refiere a los comentarios vertidos en la pregunta # 20 ***“Si pudieras cambiar algo dentro de la empresa ¿Qué cambiarías?,*** en la sucursal Nuevo Repueblo esto fue lo que señalaron:

- Mejorar el área de comedor
- Equipo de Futbol
- Igualdad de trato en área Operativa
- Trato jefe-subordinado, preferencias.
- Tiempo extra (no obligar a realizarlo)
- Horario (mixto). Sábados medio tiempo
- Personal de oficina, almacenista, tienen mal trato.
- Supervisión área de producción, trabajo calidad.
- Carritos de materia prima.
- Prestaciones
- Mantener y acatar las reglas

Por otro lado, para la sucursal Valle estos fueron los comentarios vertidos en torno la pregunta abierta:

- Instalaciones más adecuadas.
- Trato inadecuado al personal.
- Respeto horarios de comida y salida.
- Pago de nóminas en tiempo.
- Pago adecuado de tiempo extra.

4.2. ■ Falta equipo de trabajo. RSO HUMANO.

■ Mejorar el clima laboral. creación de zona dedicada los reactivos

■ No preferencias personales.

■ Respeto en el trato.

■ Disponibilidad de los jefes para hablar (las de arriba).

■ Respeto al personal de parte de Francis.

■ Mal humor y trato con el personal de parte de la responsable de ventas.

■ Antiderrapante en el piso.

■ Mejorar el salario.

4.2 INVENTARIO DEL RECURSO HUMANO.

En el presente capítulo se describirán de forma detallada los reactivos analizados en el inventario de personal.

1. PROMEDIO DE EDAD

En la Fig. 1 se expresa el promedio de edad de las dos sucursales, sin importar el género. En Valle es de 29.36 años y en Nuevo Repueblo de 33.52 años.

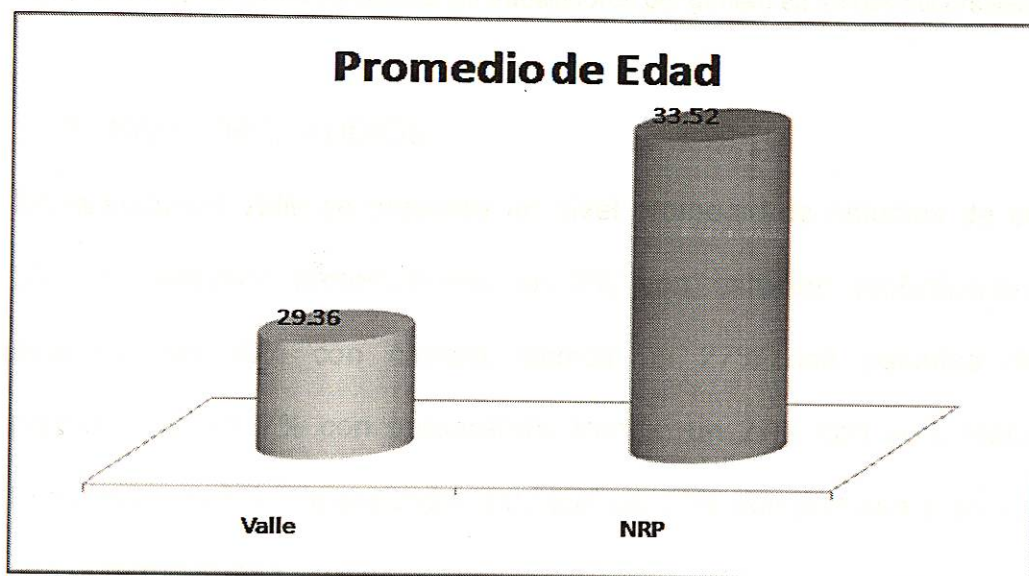


Fig. 1 Muestra el promedio de edad de las dos sucursales, incluyendo ambos géneros.

2. GENERO

En la sucursal Valle el 77% es femenino y un 23% masculino. Mientras que en la Sucursal Nuevo Repueblo el 91% es masculino frente a un 9 % que es femenino.

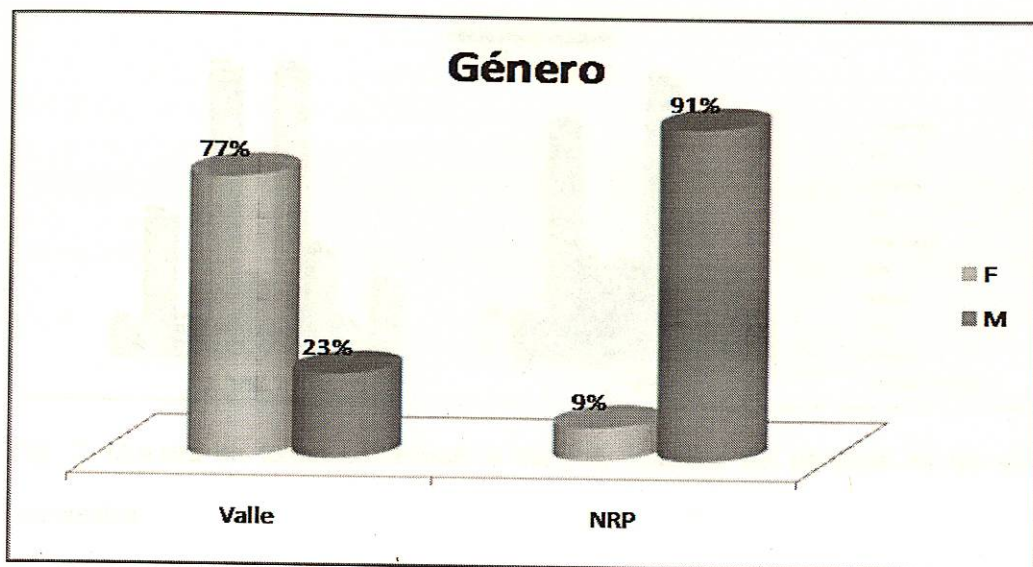


Fig. 2. Expresa en forma porcentual los trabajadores por género en ambas sucursales.

3. NIVEL DE ESTUDIOS

En la sucursal Valle se presenta un nivel promedio de estudios de un 3% con estudios profesionales, un 7% con estudios profesionales actuales, un 10% con carrera técnica un 27% con estudios de preparatoria, un 7% con preparatoria trunca; un 27% con secundaria terminada, un 3% con secundaria trunca, un 13% con primaria y un 3% con primaria trunca.

En tanto en la Sucursal Nuevo Repueblo un 4% equivale analfabeto e igual para personal con primaria trunca, un 22% tiene primaria; mientras que en un 9% se ubican el personal con secundaria y secundaria trunca. Un 26% tiene prepa trunca, mientras que un 13% tiene prepa terminada. El 9% tiene carrera trunca y un 4% carrera terminada.

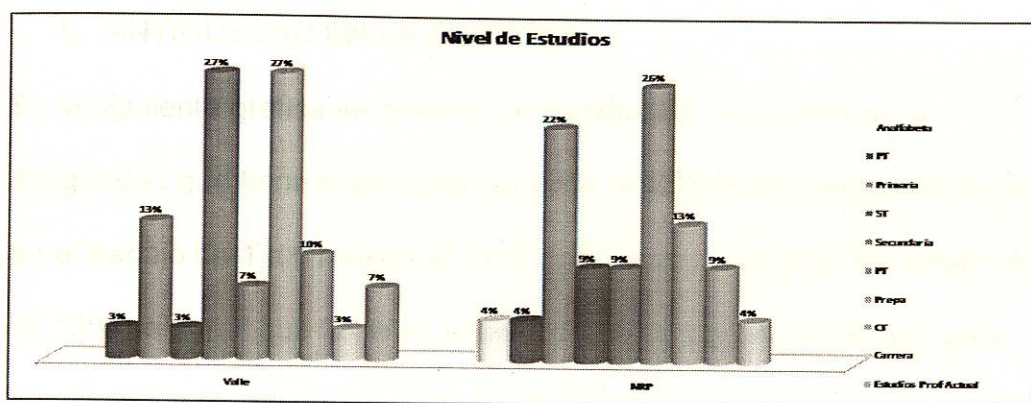


Fig. 3. Muestra en forma porcentual el nivel de estudios del personal de las dos sucursales.

4. ESTADO CIVIL

Respecto al estado civil del personal en Valle un 33% representan los casados e igual cifra para los solteros. En un 3% se ubican viudos y divorciados, un 7% vive en unión libre, un 14% es madre soltera y un 7% son separados.

Mientras que en la sucursal Nuevo Repueblo un 52% es casado, un 31% es soltero y un 17% vive en unión libre.

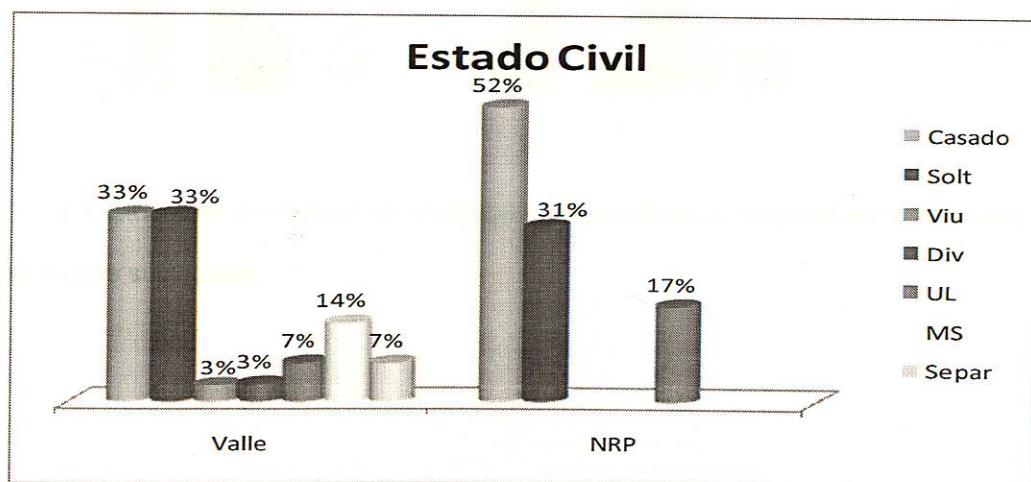


Fig. 4 Distribución porcentual del estado civil del personal de ambas sucursales.

5. ANTIGÜEDAD EN LA EMPRESA

En la siguiente gráfica se observa la distribución porcentual de la antigüedad que tiene el personal en Valle el 33% tiene una permanencia en el trabajo de 1 a 6 meses, el 17% de 6 meses a un año. Se ubican en un 13% personal que tiene de entre 1 a 2 años e igual porcentaje para aquellos que tienen de 2 a 3 años. Un 17% tiene de 3 a 5 años y un 7% de 7 a 10 años.

Para la Sucursal Nuevo Repueblo, un 4% tiene de 1 a 6 meses, un 39% de 6 meses a un año, un 22% de 1 a 2 años, un 13% de 3 a 5 años, un 9% de 5 a 7 años y en un 4% se coloca el personal que tiene laborando en la empresa de 2 a 3 años, 7 a 10 años y más de 10 años.

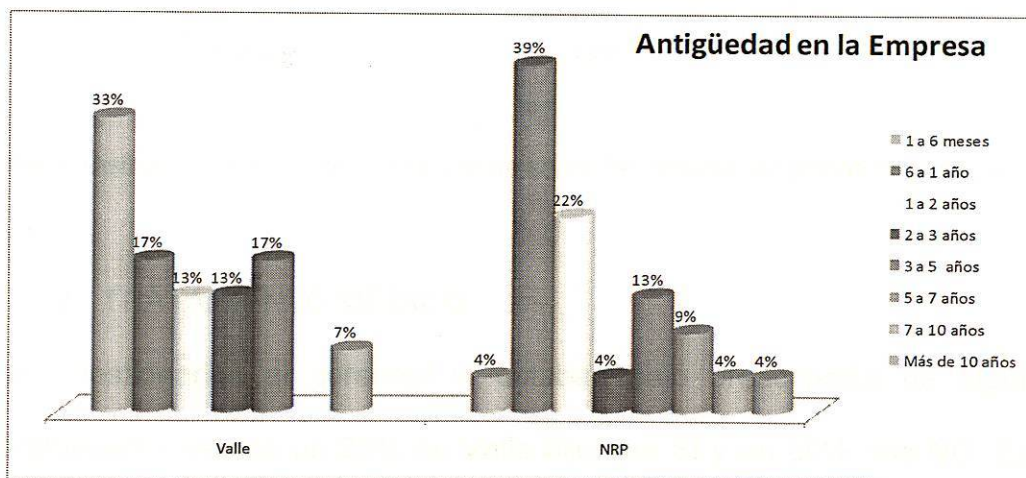


Fig. 5. Distribución porcentual de la antigüedad que tiene el personal en la empresa, en las dos sucursales.

6. ESTADO DE SALUD

Al cuestionar al personal sobre como consideraba su estado de salud en Valle un 90% dijo que bueno, un 10% que regular. Mientras que en la Sucursal Nuevo Repueblo un 91% dijo que bueno y 9% que regular.

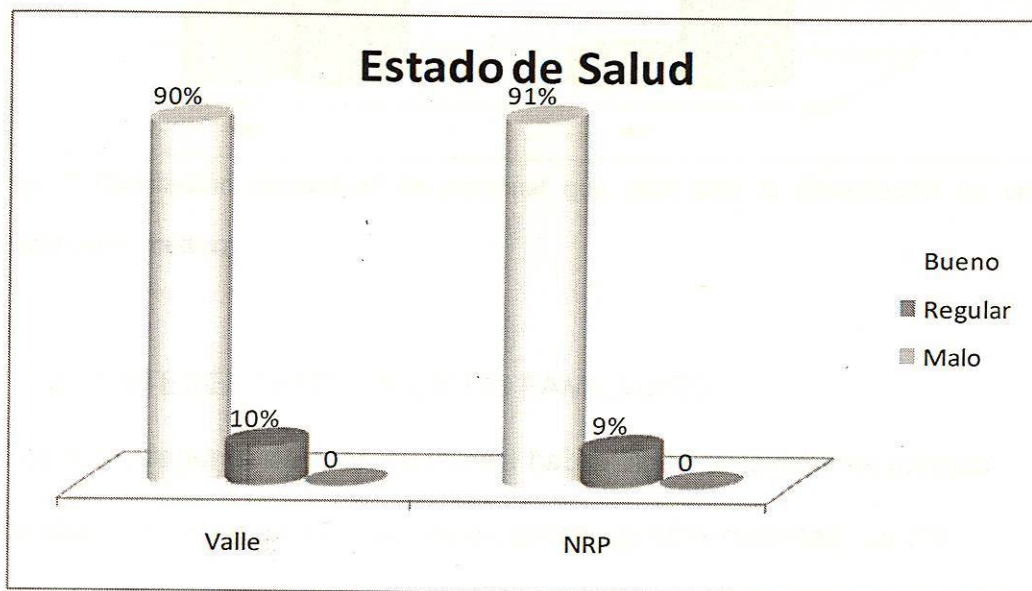


Fig. 6 Distribución porcentual del estado de salud del personal de ambas sucursales.

7. TRATAMIENTO MEDICO

Al cuestionarles al personal si estaban bajo prescripción de algún tratamiento médico un 20% en Valle dijo que SI y un 80% que NO. En tanto en la Sucursal Nuevo Repueblo un 9% dijo que SI y un 91% que NO.

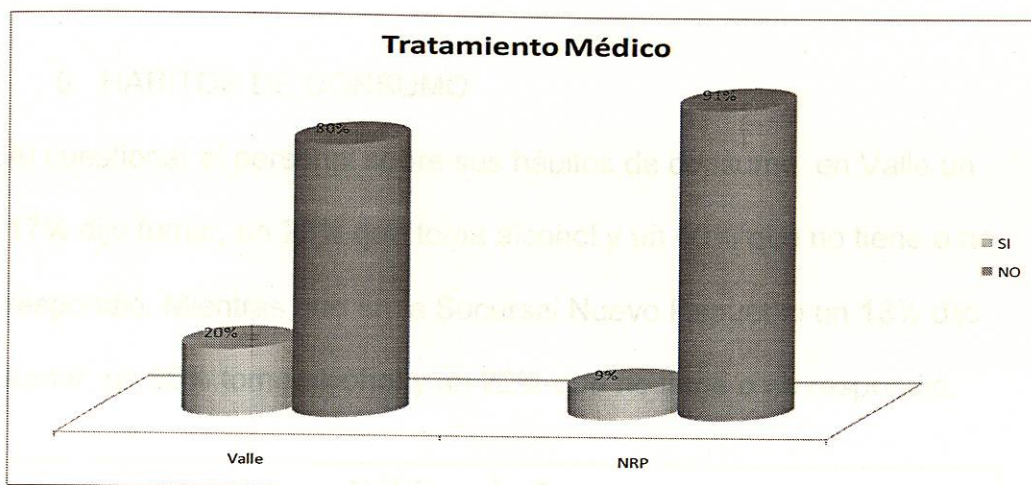


Fig. 7 Distribución porcentual del personal que está bajo la prescripción de un tratamiento médico.

8. ANTECEDENTES MEDICOS FAMILIARES

Sobre la pregunta de si en su familia había algún antecedente médico familiar, en Valle un 17% dijo que cáncer, un 60% diabetes, un 3% hipertenso y un 20% dijo no tener o desconocer. En Nuevo Repueblo un 13% que cáncer, un 35% que diabetes, un 13% hipertensos y un 39% que no tiene o no sabe.

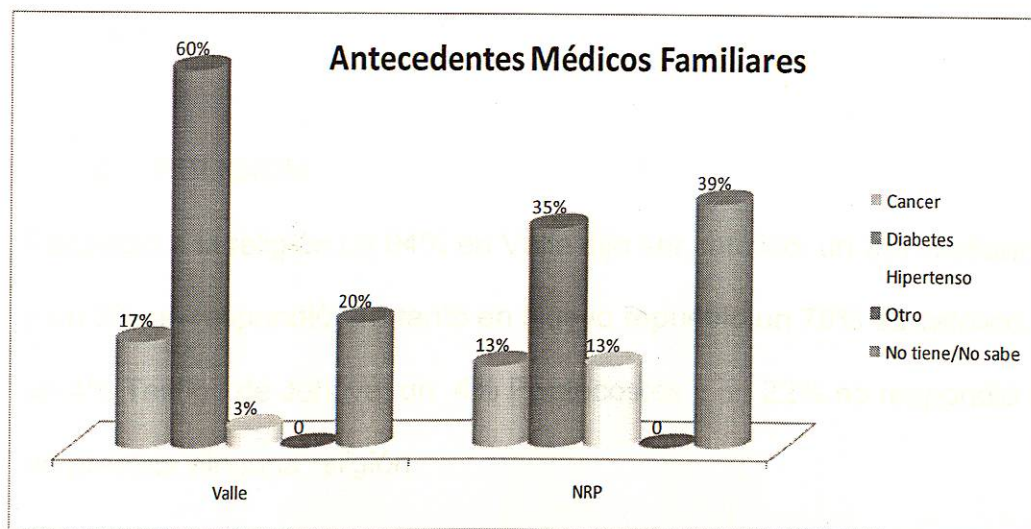


Fig. 8 Distribución porcentual sobre los antecedentes médicos familiares del personal de ambas sucursales.

9. HABITOS DE CONSUMO

Al cuestionar al personal sobre sus hábitos de consumo en Valle un 17% dijo fumar, un 23% que toma alcohol y un 60% que no tiene o no respondió. Mientras que en la Sucursal Nuevo Repueblo un 13% dijo fumar, un 65% toma alcohol y un 22% que no tiene o no respondió.

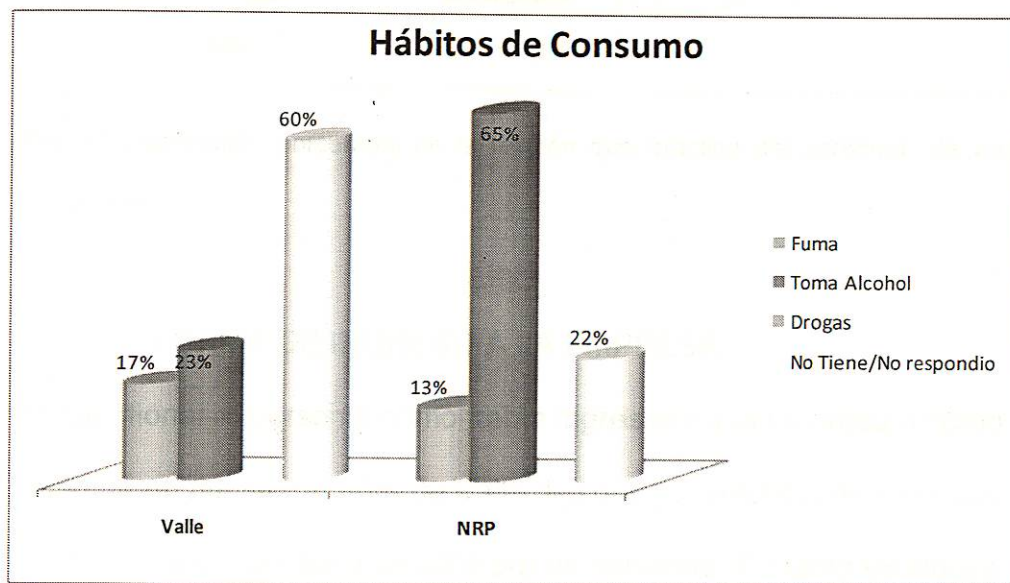


Fig. 9 Distribución porcentual sobre hábitos de consumo del personal de ambas sucursales.

10. RELIGION

Respecto a la religión un 94% en Valle dijo ser católico, un 3% cristiano y un 3% no respondió. En tanto en Nuevo repueblo un 70% es católico, un 4% Testigo de Jehová, un 4% Pentecostés y un 22% no respondió o no practica ninguna religión.

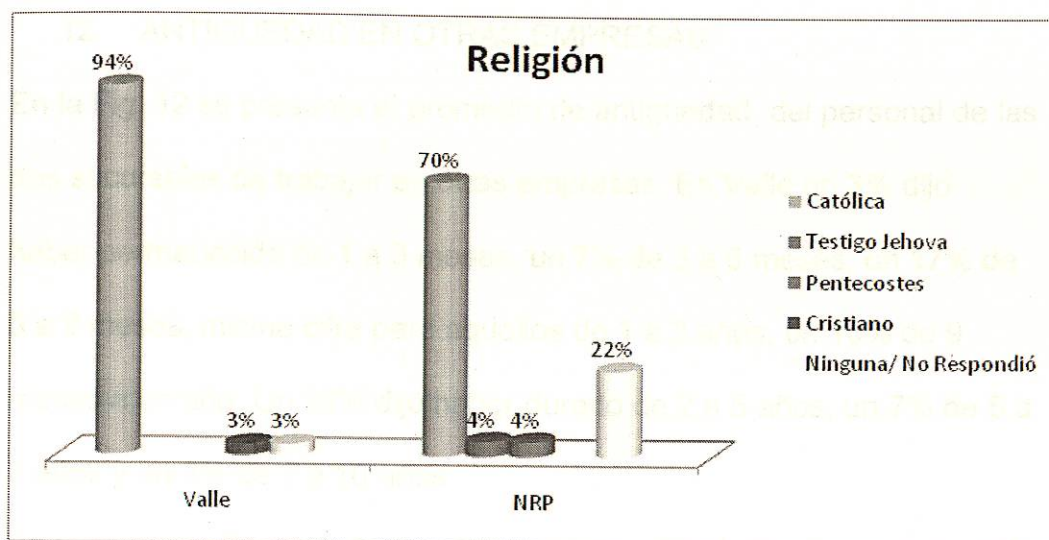


Fig. 10 Distribución porcentual de la religión que practica del personal de ambas sucursales.

11. FORMA DE INGRESO A LA EMPRESA

Al cuestionar al personal cómo había ingresado a la empresa o cómo supo de un puesto un 30% de Valle dijo que por anuncio de periódico, un 37% por un familiar y un 33% por un conocido. En tanto en Nuevo Repueblo, un 17% dijo que por anuncio, un 44% por un familiar y un 39% que por un conocido.

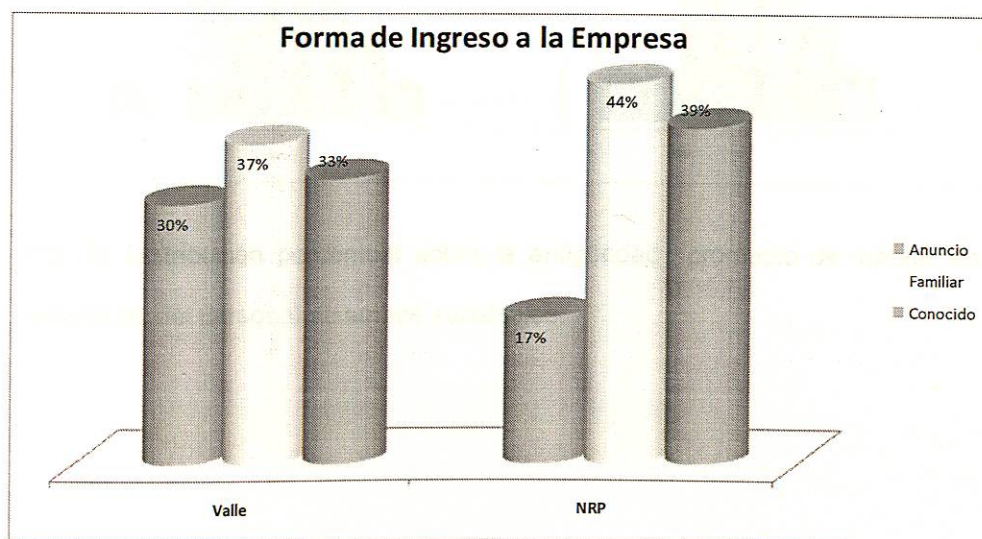


Fig. 11 Distribución porcentual de la forma en que el personal ingresó a la empresa.

12. ANTIGÜEDAD EN OTRAS EMPRESAS

En la Fig. 12 se presenta el promedio de antigüedad del personal de las dos sucursales de trabajar en otras empresas. En Valle un 3% dijo haber permanecido de 1 a 3 meses, un 7% de 3 a 6 meses, un 17% de 6 a 9 meses, misma cifra para aquellos de 1 a 2 años, un 10% de 9 meses a un año. Un 36% dijo haber durado de 2 a 5 años, un 7% de 5 a 7 años y un 3% de 7 a 10 años.

En tanto, en la Sucursal Nuevo Repueblo, un 9% de 3 a 6 meses, un 4% de 6 a 9 meses y el mismo porcentaje de 9 meses a un año. Un 22% dijo haber permanecido de 1 a 2 años, un 30% de 2 a 5 años, un 18% de 5 a 7 años. Un 9% de 5 a 7 años y un 4% más de 10 años.

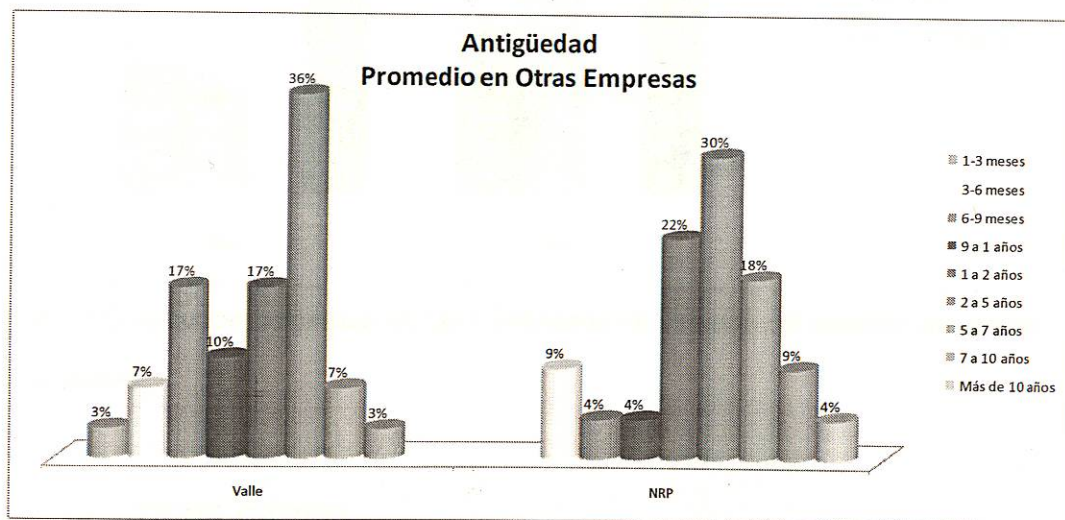


Fig. 12 Distribución porcentual sobre la antigüedad promedio de laborar en otras empresas, del personal de ambas sucursales.

13. VIVIENDA

Al preguntar al personal de cómo eran sus condiciones de vivienda, en Valle el 67% dijo vivir con familiares, el 3% paga renta, el 13% un crédito de INFONAVIT y un 17% tiene casa propia.

Para el personal de la Nuevo Repueblo, un 22% vive en casa propia, un 35% paga crédito INFONAVIT, un 13% paga renta mientras que un 30% vive con familiares.

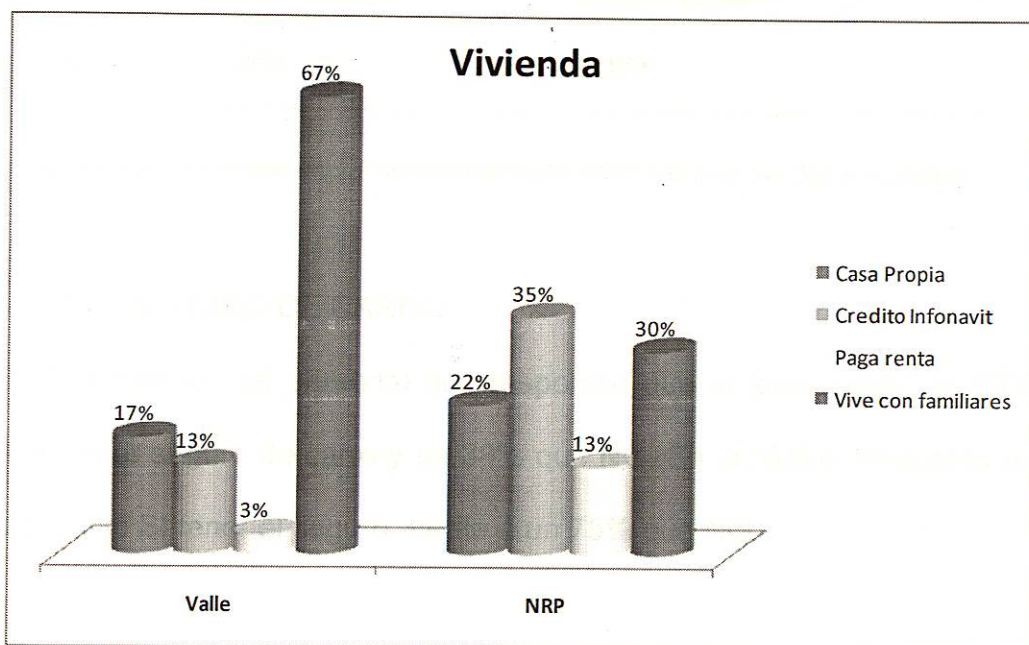


Fig. 13 Distribución porcentual de las condiciones de vivienda del personal de ambas sucursales.

14. TIENE CARRO

Cuando se cuestionó al personal que si tenía carro, solo un 27% en Valle dijo que SI y un 73% que NO. En la Sucursal Nuevo Repueblo un 35% dijo que SI, mientras que un 65% que NO.

14. USA CARRO PARA IR A TRABAJAR

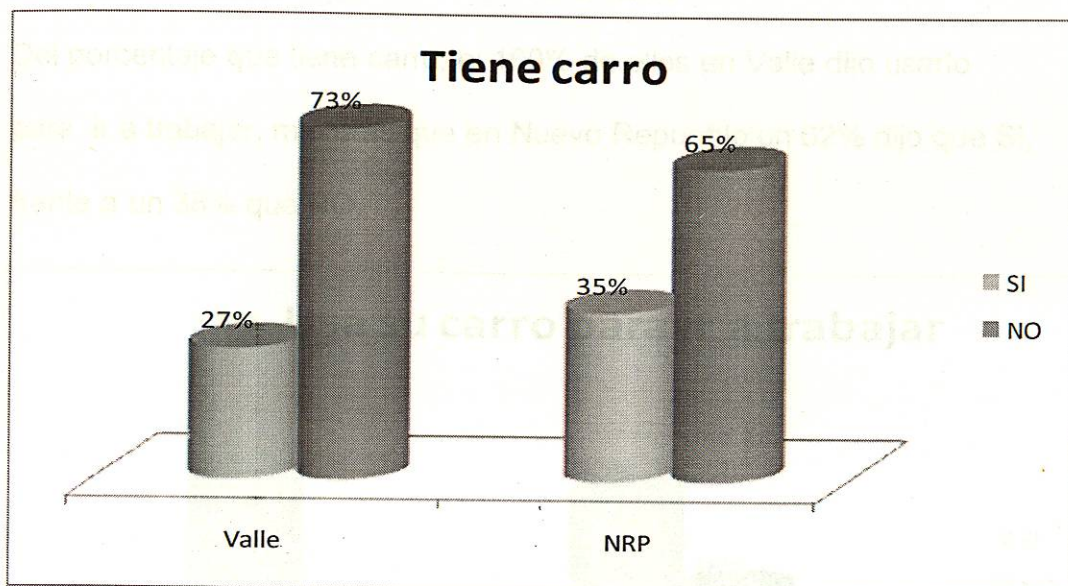


Fig. 14 Distribución porcentual del personal que tiene carro en las dos sucursales.

15. SEGURO DE CARRO

Del porcentaje del personal que respondió que si tenía carro, un 62% dijo tener seguro de carro y un 38% que NO. En la Nuevo Repueblo un 25% dijo SI tener el seguro, frente a un 75% que NO.

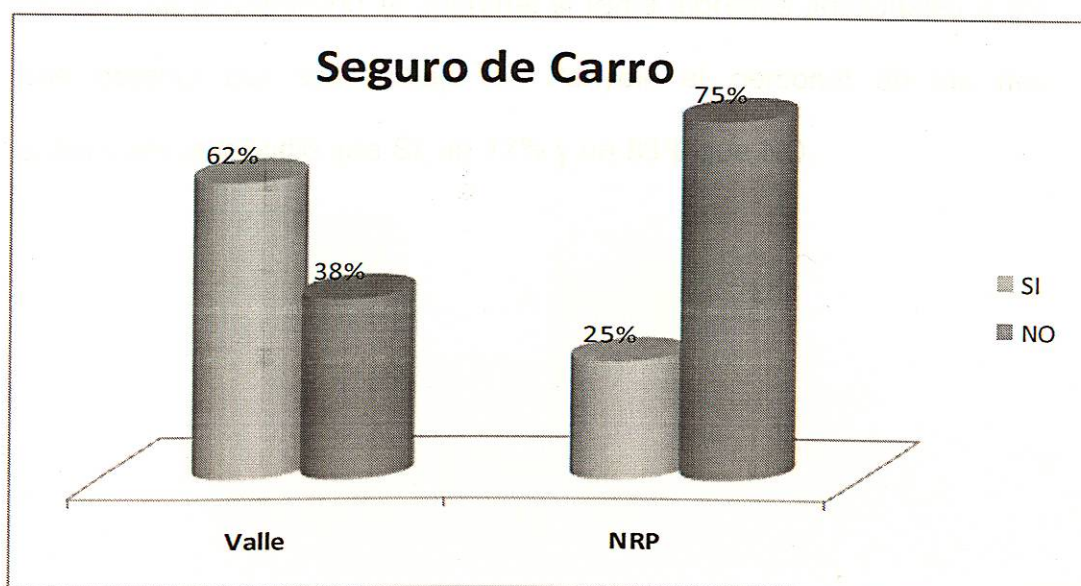


Fig. 15 Distribución porcentual del personal que tiene carro y seguro de éste.

16. USA CARRO PARA IR A TRABAJAR

Del porcentaje que tiene carro, el 100% de ellos en Valle dijo usarlo para ir a trabajar, mientras que en Nuevo Repueblo un 62% dijo que SI, frente a un 38% que NO.

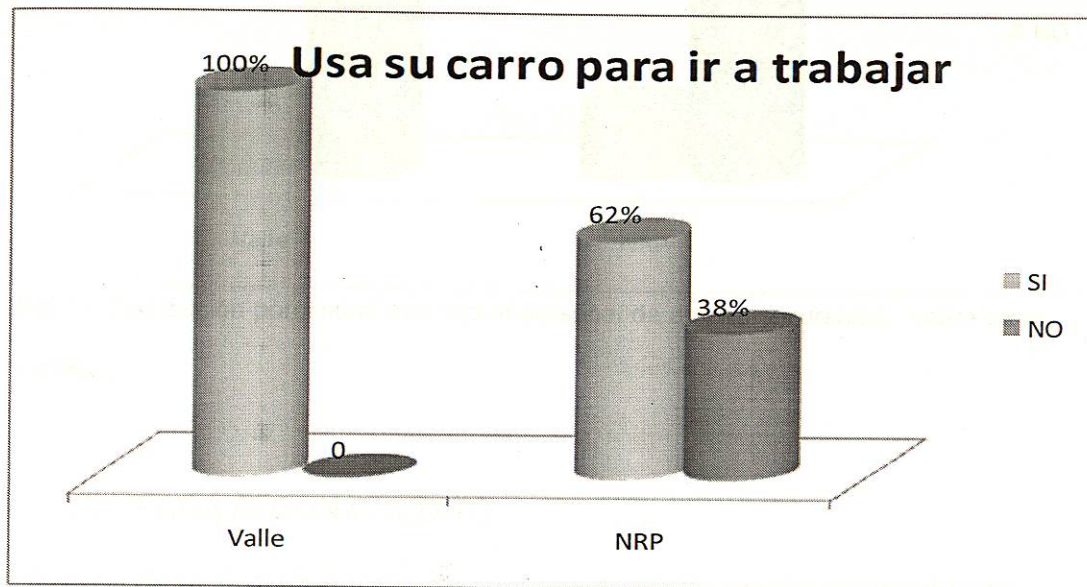


Fig. 16 Distribución porcentual del personal que dijo tener carro y usarlo para ir a trabajar.

17. OTROS INGRESOS ECONOMICOS

Cuando se le cuestionó al personal si tenía ingresos adicionales a los que obtenía por sus trabajo en Panyoli, el personal de las dos sucursales respondió que SI, un 17% y un 83% que NO.

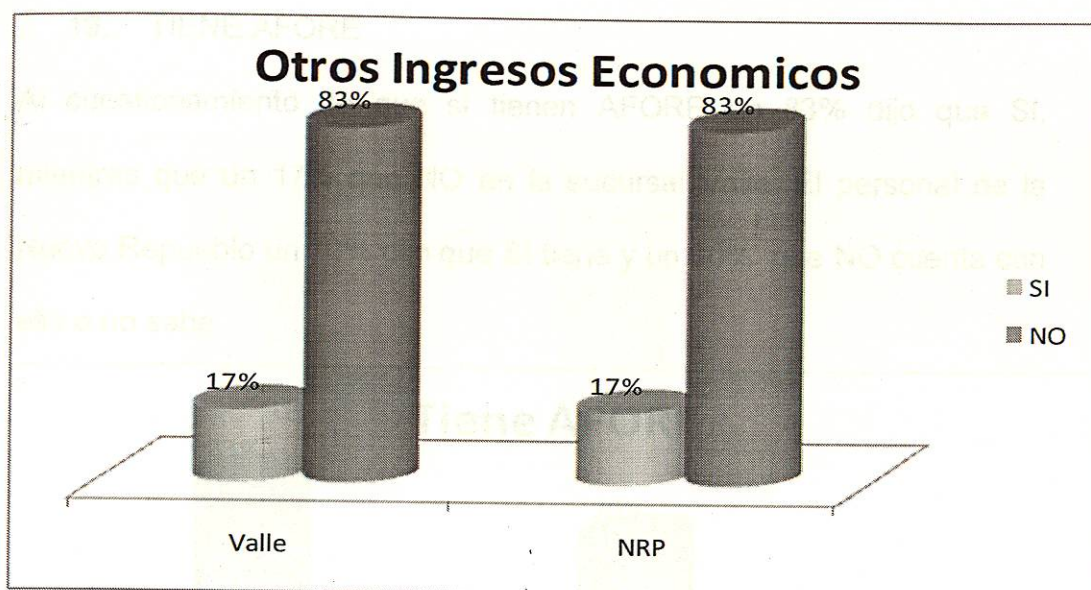


Fig. 17 Distribución porcentual que dijo el personal de ambas sucursales, sobre otros ingresos.

18. PAGA ALGUN CREDITO

Un 63% de la Sucursal Valle dijo pagar un crédito en alguna institución financiera u otra empresa comercial y un 37% dijo que NO. En tanto en la Sucursal Nuevo Repueblo un 70% dijo que SI y un 30% que NO.

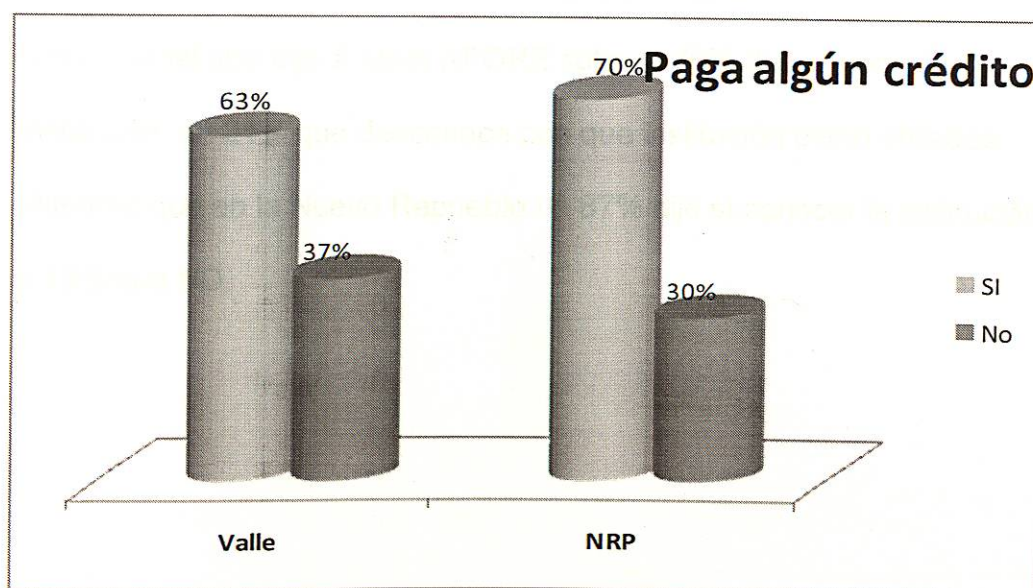


Fig. 18 Distribución porcentual del personal de ambas sucursales que dijo tener crédito con alguna institución.

19. TIENE AFORE

Al cuestionamiento de que si tienen AFORE un 83% dijo que SI, mientras que un 17% que NO en la sucursal Valle. El personal de la Nuevo Repueblo un 70% dijo que SI tiene y un 30% que NO cuenta con ello o no sabe.

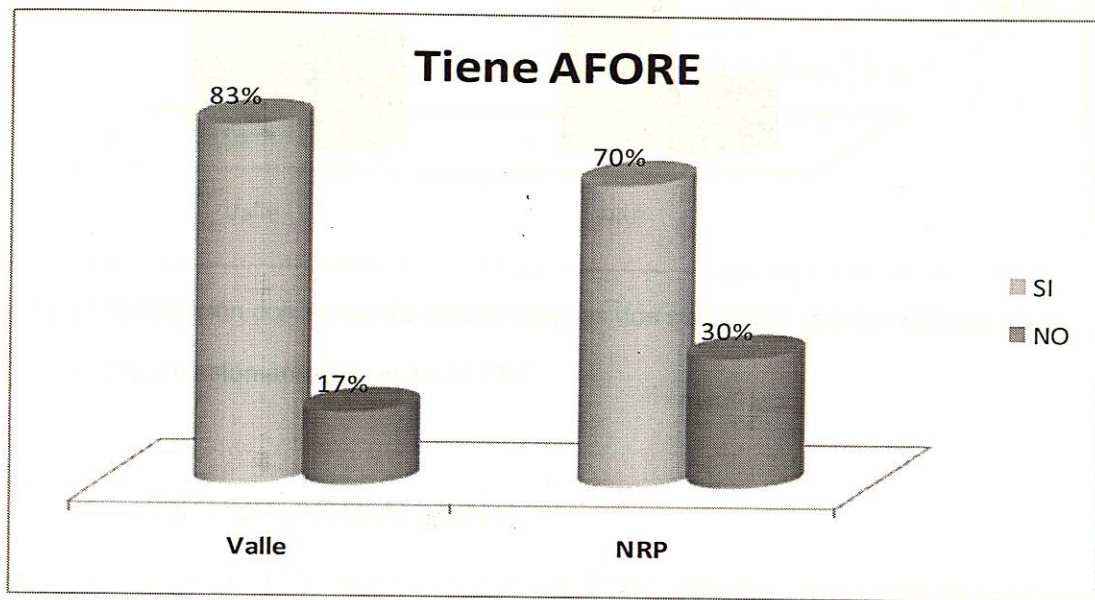


Fig. 19 Distribución porcentual del personal que dijo tener AFORE.

20. CONOCE LA INSTITUCION DE SU AFORE

Del personal que dijo si tener AFORE solo un 76% dijo conocer la institución un 24% que desconoce con que institución están afiliados. Mientras que en la Nuevo Repueblo un 87% dijo si conocer la institución y 13% que NO.

Conoce la Institución

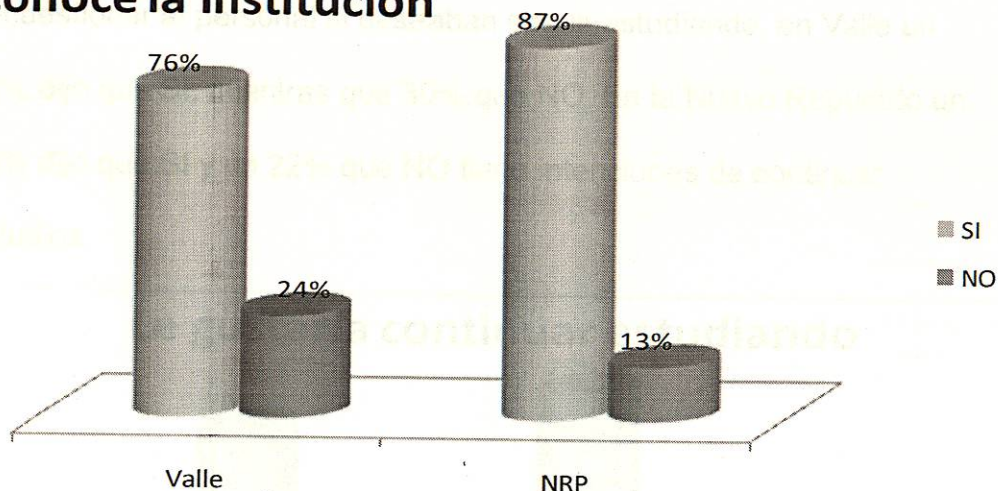


Fig. 20 Distribución porcentual del personal de las dos sucursales que dijo conocer con que institución están afiliados en su AFORE.

21. ESTUDIA ACTUALMENTE

Actualmente un 10% del personal de Valle estudia, mientras que un 90% no realiza estudios. Y el 100% del personal de Nuevo Repueblo no estudia actualmente.

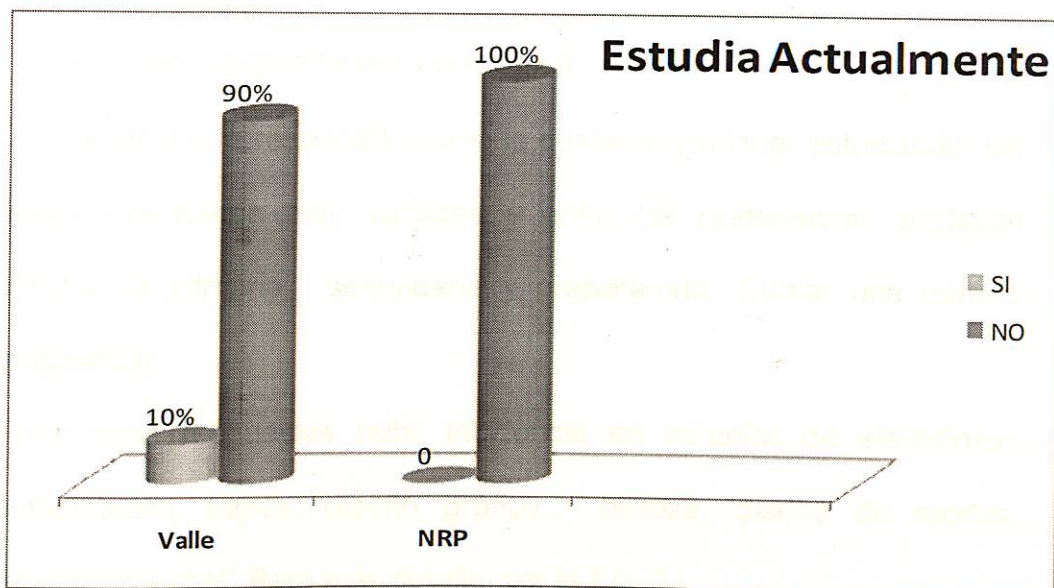


Fig. 21 Distribución porcentual de los resultados del personal de las dos sucursales que respondieron a si estudian actualmente.

22. LE GUSTARIA CONTINUAR ESTUDIANDO

Al cuestionar al personal si deseaban seguir estudiando, en Valle un 70% dijo que SI, mientras que 30% que NO. En la Nuevo Repueblo un 78% dijo que SI y un 22% que NO tiene intenciones de continuar estudios.

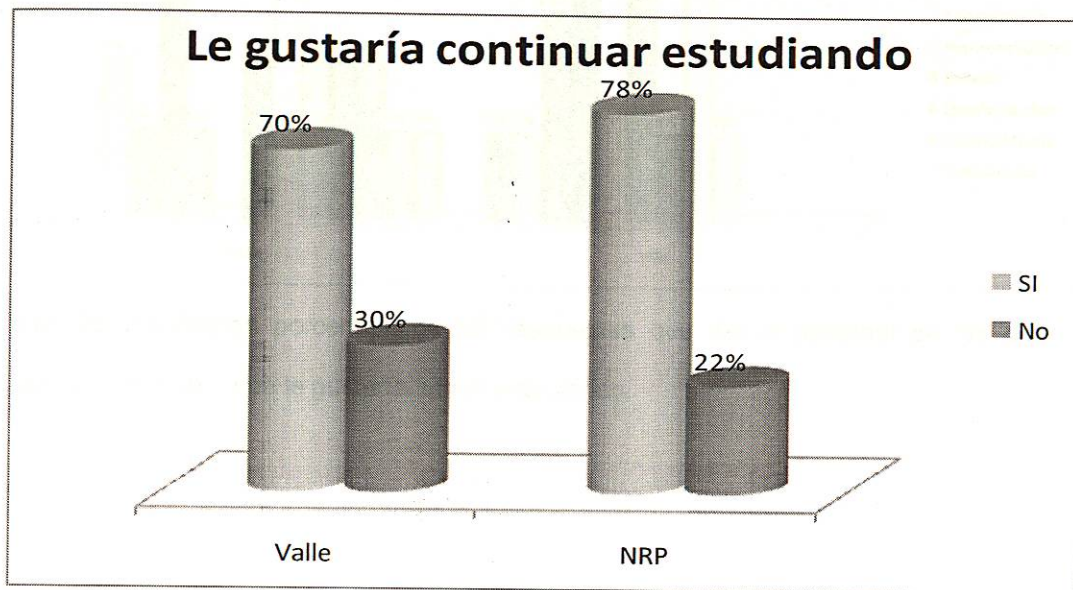


Fig. 22 Distribución porcentual de la respuesta que dio el personal de las dos sucursales sobre si le gustaría continuar estudiando.

23. QUE LE GUSTARIA ESTUDIAR

Del personal que respondió que si le gustaría continuar estudiando, las respuestas fueron muy variadas y entre las preferencias destacan concluir la primaria, secundaria y preparatoria. Cursar una carrera profesional.

Entre otras respuestas hubo incidencia en estudios de electrónica, computación, inglés, diseño gráfico, belleza, diseño de modas, repostería y chef. Para más detalle, ver la Fig. 23

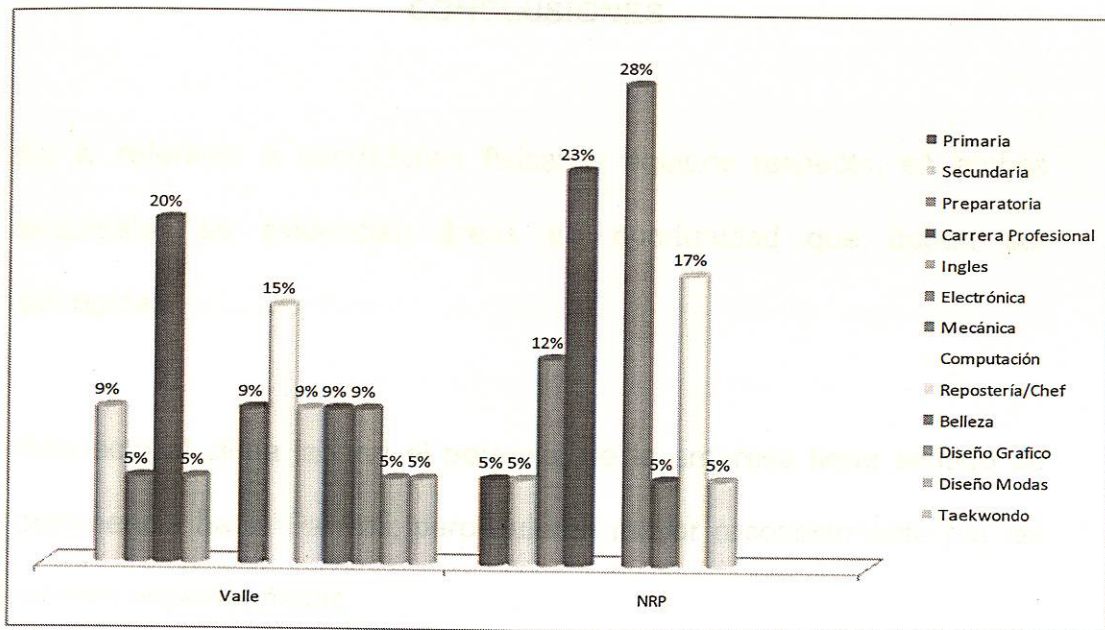


Fig. 23 Distribución porcentual de las respuestas que dio el personal de las dos sucursales, sobre que le gustaría seguir estudiando.

Respecto al salario aproximadamente un 40% dice estar de acuerdo, pero una cifra similar, dice lo contrario. Esto en ambas sucursales.

A la mitad del personal de sucursal Nuevo Repueblo le parecen adecuadas las prestaciones, al igual que a un 33% de Valle, pero un 38% de la misma sucursal dice estar en desacuerdo.

De tener la oportunidad de cambiarse de trabajo un 38% de los encuestados de Valle dicen se cambiaran de empresa y en esto coinciden el 36% de sucursal Nuevo Repueblo. Pero un 50% dice que no tienen intenciones de cambiarse.

En la sucursal Valle manifiestan una mayor inconformidad respecto al horario.

Finalmente respecto a la disponibilidad de recursos, el 45% de la Sucursal Valle afirman que les falta, en tanto un 29% de la Sucursal Nuevo Repueblo manifiesta lo mismo.

Derivado de los resultados obtenidos durante las intervenciones en Panyoli y con base a lo observado durante las visitas regulares a las instalaciones, se considera conveniente lo siguiente:

- Establecer controles administrativos.
- Elaboración de Análisis y Descripción de Puestos, firmado por cada uno de los responsables.
- Definición de estructura organizacional.
- Reorientar las acciones y poner énfasis en el Recurso Humano.
- Creación de un Reglamento Interno de Trabajo.
- Se sugiere capacitación a los supervisores a fin de sensibilizarlos en la dirección de personal y ayudarlos a desarrollar habilidades de liderazgo. Trabajo en Equipo, Manejo de Conflictos, Comunicación, Grupos de Trabajo.
- Capacitación al personal operativo sobre Trabajo en Equipo, Sensibilidad Laboral, Motivación.
- Afiliar a los trabajadores que no tienen Afore. Y brindarles asesoría de los beneficios sociales (IMSS, INFONAVIT, AFORE).
- Se sugiere el Programa Preven-IMSS a fin de ofrecer pláticas y realizar análisis médicos al personal. Antecedentes de Diabetes y Cáncer. Tendencia a la obesidad, principalmente en la sucursal de Valle.

- Al personal de Ventas (telefónicas y mostrador) cursos de Servicio a Clientes y mayor información sobre la gama de productos que ofrece la empresa.
- Ofrecer alternativas de pago en la compra de pasteles, (problemas entre sucursales, dependiendo donde se solicite la compra).
- Mejorar la presencia del personal de mostrador.
- Sugerir al personal de Valle (modular el tono de voz) se escucha todo en recepción.
- Mantener en regla documentación del personal (contratos, altas bajas del IMSS, INFONAVIT)
- Mejorar las condiciones laborales.
- Evitar los cotos de poder.
- Revisar periódicamente las cámaras internas.
- Lo anterior a fin de ofrecer un crecimiento más sostenido que permita el crecimiento de la empresa, mediante reglamentos, planes y normas laborales.

REFERENCIAS

Brunet, L. (1999). El Clima de Trabajo en las Organizaciones: Definiciones, diagnóstico y consecuencias. Editorial Trillas, México.

Chinho Lin; Christian N Madu; Chu-Hua Kuei

The association between organizational climate and quality management practice: an empirical study on small and médium-sized manufactucturign in Japan.

García, A. Edel, R. Casiano R:

Libros y Manuales: Finanzas, Contaduría y Administración

Unidad Multidisciplinaria: CIEA Investigaciones/12:2007_V.I

García, A. Edel, R. Casiano R: (2007) "Clima y Compromiso Organizacional. Vol. I,

Goncalves, Alexis (2000). Fundamentos del clima organizacional. Sociedad Latinoamericana para la Calidad (SLC).

Hampton R. David (1989). Administración. Mc Graw Hill.

Katz, Daniel y Robert L. Kahn (1990) Psicología Social de las Organizaciones. Trillas. México

Kolb, David A.; Irwin M. Rubin y James M. McIntyre (1995) Psicología de las Organizaciones. Problemas Contemporáneos. Prenti & Hall, México

Koontz, Harold y Heinz, Wihrich (1988). Administración, una perspectiva global. Mc Graw Hill.

Leaders, Values, and Organizational.Climat: Examining Leadership

Strategies for Establishing an Organizational Climate Regarding Ethics
Huff, et al. *Journal of Organizational Behavior*, Chichester, Jun 2005.

Likert. Rensis y Jane Gibson Likert (1986) *Nuevas Formas para Solucionar Conflictos*. Trillas. Mexico.

Maureen L. Ambrose, Anke Arnaud , Marshall Schminke. 2008. *Personality and Individual Moral Development and Ethical Climate: The Influence of Person–Organization Fit on Job Attitudes*

Michael W.Grojean, Christian J. Resick, Marcus W. Dickson. D. Brent Smith

Modern approaches for understanding and managing organizations
Kurt R Linberg Futurics; 1998;

Organizational climate and corporate performance: an empirical investigation
Peter Kangis, D. Gordon, S. Williams. *Management Decision*. London: 2000.

Organizational climate and company productivity: The role of employee affect and employee level

Malcolm Patterson; Peter Warr; Michael West

Journal of Occupational and Organizational Psychology; Jun 2004;

Penélope. Jaime. Araujo C. Yazmina; *Clima y Cultura Organizacional. ¿Dos constructos para explicar un mismo fenómeno?*
Colombia. (2005)

Phegan, B. (1998). *Desarrollo de la Cultura de su Empresa*. Panorama Editorial, S.A., México.

Relationships between psychological climate perceptions and work outcomes: a meta-analytic review

Christopher P Parker, Boris B Baltes, Scott A Young, Joseph W Huff, et al. Journal of Organizational Behavior. Chichester: Jun 2003.

Revista Creando. Universidad Nacional de Colombia: Sede Manizales. Año 2, no.4

Robbins, Stephen (1999). Comportamiento Organizacional. Prentice Hall.

Robbins, Stephen (1998). Fundamentos del Comportamiento Organizacional. Prentice Hall.

Sandoval C. María del Carmen (2004). México. Concepto y Dimensiones del Clima Organizacional

The confounding role of personality and trait affectivity in the relationship between job and life satisfaction

Daniel Heller, Timothy A Judge, David Watson. Journal of Organizational Behavior. Chichester: Nov 2002.

Vázquez M. Rosalinda; Guadarrama G. Javier. (México, 2001) El Clima Organizacional en una Institución Tecnológica de Educación Superior

Verdugo T. María L. Ochoa R. Josefina. Parada R. Elva L. México. "Percepción sistémica del clima organizacional a través de la práctica del desarrollo organizacional"

What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's points of view on a decade of paradigm wars

Denison, Daniel R. 1996.

WEB

www.calidad.org/articles/dec97/artdec97.htm

Dos constructos para explicar un mismo fenómeno dialnet. unirioja.
es/servlet/fichero_articulo

<http://www.slideshare.net/Lilianamoranrivera/clima-organizacional-1249063>

www.elprisma.com/apuntes/administ...

eumed.net/libros/2007c/

www.gestar.cl/ cons

Hacia un nuevo modelo de medición del clima organizacional

García V. Guillermo E. [Http://adminupb.blogia.com/](http://adminupb.blogia.com/)

www.haygroup.com.ve

Molina. Maisch (Perú) <http://www.gestiopolis.com/canales3/rh/aliesrrhh.htm#>

Mora V. Carlos Likert y su aportación con respecto al clima organizacional. (2007)

<http://www.astrolabio.net/revistas/articulos/EEZupZIVFEewBOTHVk.ph>

p

www.organiza.com.mx/area-investig

www.pa~partners.com

www.slideshare.net/Lilianamoranrivera/clima-organizacional-1249063

sbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/publicaciones/administracion/v07_n13/a10_bib.htm

ANEXO 1

ENCUESTA DE CLIMA LABORAL

Clima Laboral

Fecha: _____

A continuación se presentan una serie de preguntas con el fin de detectar áreas de oportunidad que podamos tener como organización, te pedimos respondas sinc y honestamente a cada una de ellas, procurando no omitir ninguna, ya que con ello podremos tener parámetros para mejorar nuestro ambiente laboral. Marca con X la respuesta que mas se adecúe a tu respuesta.

1. Califica tu ambiente físico de trabajo (según aplique) en cuanto a:

	Excelente	Bueno	Regular	Malo	Muy Malo
Limpieza del lugar					
Iluminación					
Temperatura					
Ventilación					
Ruido					
Mobiliario					
Equipo					
Sanitarios					
Lockers					
Comedor					

2. El clima laboral de mi empresa es:

Excelente	Bueno	Regular	Malo	Muy Malo
-----------	-------	---------	------	----------

3. ¿Cómo son las relaciones laborales con tus compañeros?

Excelente	Buenas	Regular	Malas	Muy Malas
-----------	--------	---------	-------	-----------

4. ¿Cómo son las relaciones laborales con tus jefes?

Excelente	Buenas	Regular	Malas	Muy Malas
-----------	--------	---------	-------	-----------

5. Cuando se te asigna una tarea, las instrucciones son claras:

Siempre	Casi siempre	Regularmente	Casi Nunca	Nunca
---------	--------------	--------------	------------	-------

6. Consideras que las decisiones que toma tu jefe son las adecuadas para el área:

Siempre	Casi	Regularmente	Casi Nunca	Nunca
---------	------	--------------	------------	-------

7. ¿Tus actividades siempre van acordes con las responsabilidades de tu puesto?

Siempre	Casi siempre	Regularmente	Casi Nunca	Nunca
---------	--------------	--------------	------------	-------

8. Consideras que se te reconoce cuando realizas un buen trabajo:

Siempre	Casi siempre	Regularmente	Casi Nunca	Nunca
---------	--------------	--------------	------------	-------

9. Consideras que el salario que recibes por su trabajo es justo:

Totalmente de Acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
-----------------------	------------	-------------	---------------	--------------------------

10. Las prestaciones que tiene en la empresa son adecuadas:

Totalmente de Acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
-----------------------	------------	-------------	---------------	--------------------------

11. Si tuvieras otra oportunidad de trabajo te cambiarías inmediatamente:

Totalmente de Acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
-----------------------	------------	-------------	---------------	--------------------------

12. ¿Estás de acuerdo con el horario de trabajo que te asignaron?

Totalmente de Acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
-----------------------	------------	-------------	---------------	--------------------------

13. Conoces los puestos que desempeñan tus superiores (jefes) en la empresa:

Totalmente de Acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
-----------------------	------------	-------------	---------------	--------------------------

14. ¿Consideras que tu jefe tiene "Don de mando" y los conocimientos suficientes para serlo?

Totalmente de Acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
-----------------------	------------	-------------	---------------	--------------------------

15. LA EMPRESA tiene un grupo Directivo que me inspira confianza:

Totalmente de Acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
-----------------------	------------	-------------	---------------	--------------------------

16. ¿Cómo percibes el futuro de la empresa?

Excelente	Muy bien	Regular	Mal	Muy Mal
-----------	----------	---------	-----	---------

17. ¿Sientes estabilidad laboral dentro de la empresa?

Siempre	Casi siempre	Regularmente	Casi Nunca	Nunca
---------	--------------	--------------	------------	-------

18. Las formas de comunicación que se dan a todos los niveles de la organización son adecuadas y eficientes:

Siempre	Casi siempre	Regularmente	Casi Nunca	Nunca
---------	--------------	--------------	------------	-------

19. Dispongo de los recursos y equipos necesarios para hacer mi trabajo:

Siempre	Casi siempre	Regularmente	Casi Nunca	Nunca
---------	--------------	--------------	------------	-------

20. Si pudieras cambiar algo dentro de la empresa ¿que cambiarías?

CENSO DE PERSONAL

Fecha

INFORMACION GENERAL DEL TRABAJADOR			
Nombre:	Género	M	F
	Edad	Puesto desempeñado	
Estado Civil:	Religión:	Es practicante:	
		SI	NO

SITUACION ECONOMICA			
No. de dependientes económicos	¿Cuántos menores de 17 años?	¿Cuántos mayores de 18 años?	
En su domicilio, con quien vive.	Su casa es propia SI NO Rentada SI NO	Otros, explique.	
¿Cuánto paga mensualmente de renta?			
Tiene auto propio: SI NO	Modelo	Marca	Su auto está asegurado: SI NO Tiene seguro de vida: SI NO
Usa su auto para ir al trabajo: SI NO	¿Por qué?		
Paga actualmente algún tipo de crédito: SI NO	¿Que institución (es) le otorgo (aron) el crédito?		
¿A cuánto ascienden sus gastos mensuales?	¿A cuánto ascienden el monto de sus deudas por créditos?		
Alguien mas apoya en su hogar con los gastos: SI NO	Tiene otros ingresos: SI NO		
¿Quién?	Porque concepto:		
Tiene AFORE: SI NO	Tiene ahorros económicos SI NO		
Sabe con cual institución:			

ACADEMICOS, PASATIEMPOS Y FILIACIONES			
¿Cuál es su ultimo grado de estudios ?	Estudia actualmente SI NO		
¿Qué estudia?	¿Dónde?	En que horarios.	
¿Cuánto paga semestralmente por sus estudios?	¿Tiene alguna beca? SI NO	¿Quién se la otorga?	¿Cuánto es el monto?
De tener la posibilidad de continuar estudiando, qué le gustaría estudiar.		¿Por qué?	
¿Qué hace en sus ratos libres?	Practica algún deporte. SI NO ¿Cuál / es?		
Pertenece o ha pertenecido a alguna Asociación SI NO	Es miembro de algún partido político: SI NO		
¿Cuál / es?	¿Cuál / es?		
Pertenece o ha pertenecido a alguna Sindicato SI NO	Cuando hay comicios, acude a votar SI NO		
¿Cuál / es?			
Ha desempeñado un cargo dentro de un sindicato SI NO	Ha desempeñado un cargo en un partido político SI NO		
¿Cuál / es?	¿Cuál / es?		

DATOS DE SALUD			
Cómo considera su estado de salud:	Padece o ha padecido alguna enfermedad: SI NO		
	¿Cuál?		
Tiene o ha tenido alguna adicción SI NO	Actualmente recibe algún tratamiento medico: SI NO		
¿Cuál / es?	¿Por qué motivos?		
Ha sido hospitalizado SI NO	Se le ha practicado alguna intervención quirúrgica SI NO		
¿Por qué motivos?	¿Por qué motivos?		
¿A dónde acude regularmente para atención medica?	Tiene antecedentes familiares de enfermedades ? SI NO		
	¿De qué tipo?		
¿Cuándo fue la última ocasión que recibió atención medica?			
¿Por qué motivos?			
Tiene algun tatuaje SI NO	Usa percing SI NO		

DATOS DEL CONYUGE	
Nombre:	Edad:
	Lugar de Nacimiento:
Ocupación:	Lugar de trabajo:
Estudios:	Puesto desempeñado:
¿Cómo considera el estado de salud de su cónyuge?	Padece o ha padecido alguna enfermedad:

DATOS DE LOS PADRES		
Nombre de la madre:	Edad:	Lugar de Nacimiento:
Ocupación:		Lugar de trabajo:
Estudios:		Puesto desempeñado:
¿Cómo considera el estado de salud de su madre?		Padece o ha padecido alguna enfermedad: SI NO ¿Qué enfermedades?
Nombre del padre:	Edad:	Lugar de Nacimiento:
Ocupación:		Lugar de trabajo:
Estudios:		Puesto desempeñado:
¿Cómo considera el estado de salud de su padre:		Padece o ha padecido alguna enfermedad: SI NO ¿Qué enfermedades?
Sus padres cuentan con servicios médicos de alguna institución.	SI NO	¿De Dónde ?

DATOS DE LOS HIJOS					
NOMBRE COMPLETO	EDAD	OCUPACION	ESTADO CIVIL	LUGAR DE ESTUDIO/TRABAJO	COMENTARIOS
¿Cómo considera el estado de salud de sus hijos:			Padecen o ha padecido alguna enfermedad: SI NO ¿Qué enfermedades?		
En que institución medica atiende a sus hijos.		El servicio que reciben es el adecuado SI NO. ¿Porque?			

EXPERIENCIA LABORAL					
Indique los últimos cinco trabajos en los que que ha laborado					
NOMBRE DE LA EMPRESA	FECHA INICIO	FECHA TERMINO	PUESTO	DEPARTAMENTO	MOTIVO DE RETIRO
Ha trabajado fuera de México		SI NO	¿Dónde?		
¿Qué puesto desempeñó?					
Le gustaría trabajar fuera de México.		SI NO	¿Dónde?		
¿Por qué?					
Tiene habilidades y conocimientos en una área distinta a la que se desempeña.			SI NO		
¿Cuál / es?					

OBSERVACIONES

